

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

Facultad de Gestión y Alta Dirección



Causas del estancamiento y recomendaciones para la mejora del crecimiento de una MYPE familiar. Caso Joyería Marcela

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

Oscar Alfredo Alejandro Espinoza Grados

Gianmarco Perez Morales

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

Estefani Carolina Deza Tamayo

Asesor:

Jorge Eduardo Mendoza Woodman

Lima, 2023

La tesis:

Causas del estancamiento y recomendaciones para la mejora del crecimiento de una MYPE familiar. Caso Joyería Marcela

ha sido aprobada por:

Mgtr. Jean Pierre Seclen Luna
[Presidente del Jurado]

Mgtr. Jorge Eduardo Mendoza Woodman
[Asesor Jurado]

Mgtr. Gabriela Elizabeth Linares Callalli
[Tercer Jurado]

Informe de similitud

Yo, Jorge Eduardo Mendoza Woodman, docente de la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú, asesor(a) de la tesis/el trabajo de investigación titulado “Causas del estancamiento y recomendaciones para la mejora del crecimiento de una empresa familiar. Caso Joyería Marcela”, del/de la autor(a)/ de los(as) autores(as) Estefani Deza Tamayo, Oscar Espinoza Grados, Gianmarco Perez Morales, 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 21/06/2023.
- 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, 21 de junio de 2023.

Apellidos y nombres del asesor / de la asesora: Mendoza Woodman, Jorge Eduardo	
DNI: 07789896	
ORCID: https://orcid.org/0000-0001-8474-2367	

Con esta investigación concluida se termina una etapa en mi educación que no habría sido posible sin el apoyo y amor de mis padres, a quienes les dedico esta tesis. Asimismo, se agradece al asesor y compañeros de tesis por confiar en nuestro tema de investigación y seguir a pesar de las dificultades presentadas. Confío en que Dios sabía que podría con el reto que me dio.

Oscar Espinoza

Para mi familia, muchas gracias por el cariño y apoyo incondicional. Los amo.

Gianmarco Pérez

Esta investigación está dedicada a mi madre, Ana Tamayo, quien sacrificó su vida para darme la oportunidad de terminar mis estudios en la PUCP; pero sobre todo me enseñó la importancia de luchar por mis sueños y comprender el significado de la perseverancia. A mi hijo Julius, quien me acompañó en este arduo recorrido universitario, convirtiéndose en la fuente inagotable de inspiración y motivación. A esos amigos que estuvieron dispuestos a escuchar y brindarme su apoyo emocional, su amistad ha sido un faro en los momentos oscuros, recordándome que no estoy sola en este viaje.

Estefani Deza



Ante todo se agradece a Dios por darnos salud durante una etapa muy delicada como lo fue la pandemia y permitirnos terminar satisfactoriamente nuestra educación en la universidad. Asimismo, se agradece a nuestro asesor el profesor Jorge Mendoza, quien no solo confió en nuestra tesis sino que también nos apoyó durante todo el proceso y buscó siempre el mejor resultado posible para esta investigación. Nuestro equipo de investigación quiere resaltar que ha sido un reto muy satisfactorio de cumplir y agradece profundamente a la Universidad Católica, por darnos la oportunidad de estudiar en sus aulas, dejando una marca indeleble en nuestros corazones y en nuestra formación personal y profesional.



RESUMEN

El presente proyecto pretende identificar las causas del estancamiento de una mype familiar. La aproximación de este proyecto profesional se da mediante el estudio de la Joyería Marcela, mype de tipo familiar que se dedica a la compra y venta de joyas de acero bañado en oro, plata y oro. El alcance de este estudio es exploratorio y descriptivo, puesto que su diseño se basa en el estudio de un caso específico a profundidad.

La joyería Marcela es una mype familiar que se ha mantenido activa económicamente por 30 años en el sector joyería. Apoyados por un diagnóstico realizado a la empresa, se comprende el desempeño del negocio en la actualidad. Para analizar el diagnóstico se ha adaptado el modelo de la investigación enfocado en tres dimensiones: el crecimiento empresarial; los recursos y capacidades; y la mype familiar. Los cuales a su vez presentan ítems y subítems que brindan un análisis detallado de la joyería. Esto ha permitido comprender que la mype se encuentra en un estado de estancamiento o no crecimiento. Posterior a ello se enumeran las posibles causas del estancamiento. Dentro de los cuales se encuentran la ausencia de profesionalización, centralismo, falta de motivación y demás.

Es importante mencionar que la principal contribución de esta investigación radica en la creación del modelo de investigación para determinar su estancamiento como mype familiar bajo el desempeño de sus recursos y capacidades. Posteriormente, se plantean recomendaciones para mejorar el estado de la Joyería Marcela, con la finalidad de salir del estancamiento en el que se encuentra.

Palabras claves: Recursos y capacidades, MYPE familiar, crecimiento empresarial

ÍNDICE DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I: PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	2
1. Problema de investigación	2
2. Objetivos de investigación	4
3. Preguntas de investigación	4
4. Justificación	5
5. Viabilidad	5
CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO	7
1. Crecimiento empresarial	7
1.1. Definición de Crecimiento Empresarial	7
1.2. Enfoques del Crecimiento Empresarial	8
1.3. Factores del crecimiento empresarial	9
1.4. Factores que limitan el crecimiento	10
1.5. Estancamiento	11
2. Mypes familiares	13
2.1. Definición de empresa familiar	13
2.2. Definición de mypes	13
2.3. Características de la mype en el Perú	14
2.4. Características de la empresa familiar	15
2.5. Efecto familiar	17
2.6. Modelo de los cinco círculos	17
2.7. Etapas de desarrollo de la empresa familiar	19
2.8. Buenas prácticas de las mypes familiares	20
3. Recursos y capacidades	22
3.1. Definición de Recursos	22
3.2. Definición de Capacidades	23
3.3. Capacidades dinámicas	26
CAPÍTULO 3: MARCO CONTEXTUAL	28
1. Sectores de actividad:	28
1.1. Mypes en el Perú	28
1.2. Sector comercio	29
1.3. Sector retail	30
1.4. Sector Joyería	31
2. Presentación del negocio	34
2.1. Historia	34

2.2. Organigrama de la empresa	35
2.3. Estrategia de la empresa	36
3. Operación del negocio	37
3.1. Ventas	37
3.2. Marketing mix	37
3.3. Recursos Humanos	39
3.4. Innovaciones anteriores	39
4. Análisis del negocio:.....	39
4.1. Análisis PESTEL.....	39
4.2. Análisis 5 fuerzas de Porter	42
CAPÍTULO 4: DISEÑO METODOLÓGICO	46
1. Enfoque de la investigación.....	46
2. Alcance de la investigación	46
3. Diseño de la investigación	46
3.1. Estrategia de la investigación	47
3.2. Modelo de análisis.....	47
4. Herramientas metodológicas y programa para el recojo y procesamiento de información	50
4.1. Entrevistas individuales a profundidad.....	50
4.2. Excel (Software).....	52
5. Método para desarrollar las recomendaciones	52
5.1. Consideraciones a tener en cuenta.....	53
CAPÍTULO 5: HALLAZGOS.....	54
1. Dimensión del crecimiento empresarial.....	54
1.1. Empresa	54
1.2. Emprendedor	56
1.3. Condiciones del contexto	58
2. Dimensión de recursos y capacidades.....	61
2.1. Capacidades logísticas.....	61
2.2. Capacidades comerciales.....	64
2.3. Capacidades de recursos humanos	68
2.4. Recursos tecnológicos	70
3. Dimensión de mype familiar.....	73
3.1. Efecto familiar	73
3.2. Propiedad.....	74
3.3. Sucesión.....	75
4. Estado de crecimiento.....	76

4.1. Ausencia de profesionalización.....	77
4.2. Centralismo.....	79
4.3. Uso efectivo de la ventaja competitiva.....	80
4.4. Ausencia de planeamiento estratégico.....	81
4.5. Falta de motivación de la empresaria	81
5. Análisis FODA	84
5.1. Fortalezas.....	85
5.2. Oportunidades.....	87
5.3. Debilidades	88
5.4. Amenazas	90
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	93
1. Conclusiones.....	93
2. Recomendaciones:	94
REFERENCIAS.....	111
ANEXOS	119
ANEXO A: Definiciones de subítems	119
ANEXO B: Tabla FOFA DADO	125
ANEXO C: Guía de entrevista.....	126
ANEXO D: Guía de descripción de puestos.....	127
ANEXO E: Guía de inducción.....	128

LISTA DE TABLAS

Tabla 1: Factores relevantes del desarrollo empresarial	9
Tabla 2: Factores del crecimiento empresarial.....	10
Tabla 3: Características legales de las mypes	15
Tabla 4: Modelo de los cinco círculos	18
Tabla 5: Buenas prácticas organizacionales para mypes familiares	20
Tabla 6: Tipos de recursos	23
Tabla 7: Definiciones de capacidades operativas.....	25
Tabla 8: Definiciones de capacidades dinámicas.....	26
Tabla 9: Empresas formales, según segmento empresarial, 2020.....	28
Tabla 10: Estadística global del sector retail	31
Tabla 11: Exportaciones del sector joyería en el Perú, en miles US\$.....	33
Tabla 12: Definición de ítems.....	49
Tabla 13: Entrevista a familiares y trabajadores	51
Tabla 14: Entrevistas a especialistas	52
Tabla 15: Resumen de empresa, emprendedor y condiciones del contexto.....	61
Tabla 16: Resumen de capacidades y recursos de la empresa	72
Tabla 17: Resumen Efecto familiar	75
Tabla 18: Resumen de las causas del estancamiento de la empresa	83
Tabla 19: Resumen del análisis FODA.....	85
Tabla 20: Metodología financiera.....	95
Tabla 21: Indicadores financieros	97
Tabla 22: Datos del kardex de inventario	101
Tabla 23: Métodos del kardex de inventario.....	102
Tabla 24: Metodología de los objetivosSMART	106

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Organigrama de la empresa	36
Figura 2: Ventas anuales de la empresa	37
Figura 3: Modelo de análisis.....	48
Figura 4: Creación del formato del kardex	102
Figura 5: Ingreso de inventario inicial en el kardex.....	103
Figura 6: Ingreso de compras de mercadería en el kardex.....	103
Figura 7: Ingreso de ventas de mercadería en el kardex	104



INTRODUCCIÓN

Actualmente en el Perú, el sector joyería ha sufrido una reducción del 39% en sus exportaciones, respecto a las importaciones el sector joyería sufrió una reducción del 35.5% con respecto al 2019, consecuencia de la pandemia generada por el Covid 19 que provocó el cierre de la mayoría de comercios. La investigación tiene como objetivo exponer recomendaciones que enfrenten los factores que limitan el crecimiento del caso de estudio. Se utilizan dimensiones, que incluyen items y subitems respectivamente, para analizar el caso de estudio, de esta manera se pudo medir de manera real la situación del negocio. La presente investigación se desarrolla en seis capítulos, los cuales se explican en los siguientes párrafos:

El primer capítulo busca desarrollar los antecedentes, el problema de investigación, presentar los objetivos, y desarrollar la justificación y viabilidad de la investigación. En el segundo capítulo se desarrolla el marco conceptual, donde se desarrollan las definiciones más relevantes y necesarias para el entendimiento del trabajo. En este capítulo se desarrollan temas como empresa familiar, crecimiento familiar y teoría de recursos y capacidades organizacionales. En el tercer capítulo se aborda la importancia de las mypes en el Perú, el sector comercio, el sector retail hasta llegar al sector joyería para finalmente presentar el caso de estudio.

En el cuarto capítulo se desarrolla la metodología de la investigación que se utilizará, se define el alcance de la investigación presentada, las herramientas que se utilizaron para el recojo de información, además, se presentan las tres dimensiones, con sus subniveles correspondientes, que se utilizan como modelo para el análisis de la empresa. En el quinto capítulo, se presentan y analizan los hallazgos encontrados, se presenta la situación de la empresa por cada dimensión propuesta: crecimiento empresarial, recursos y capacidades y mypes familiares; luego, se identificarán y desarrollarán las causas que limitan el crecimiento de la joyería, y expondrán las recomendaciones pertinentes. Por último, se presentan las conclusiones y recomendaciones que servirán al negocio a cambiar su situación actual de crecimiento.

Finalmente, los motivos para realizar este estudio fueron, principalmente, que la investigación sea un precedente que brinde información sobre los sobre el estado de crecimiento de las mypes familiares tomando el caso de estudio como ejemplo para aplicar la metodología de investigación presentada. Por otro lado, se busca proponer alternativas adecuadas para mitigar las causas que limitan el crecimiento del caso de estudio. Se realizó esta investigación debido a que se contaba con información de primera mano sobre el caso de estudio. Finalmente, para los participantes de esta investigación, se considera un reto profesional el poder aportar con propuestas concisas y reales para el crecimiento de una mype familiar estancada.

CAPÍTULO I: PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

En este acápite se desarrollarán los principales tópicos para la presentación: (1) problema de investigación, (2) objetivos de la investigación, (3) preguntas de la investigación, (4) justificación y (5) viabilidad. A continuación, se pasa a desarrollar los subcapítulos mencionados.

1. Problema de investigación

En la actualidad, las micro y pequeñas empresas (Mypes) del Perú son de vital importancia para la economía del país; puesto que son integrales para el funcionamiento de las cadenas productivas y son altamente vulnerables. Según el Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo, tienen una gran significación, debido a que aportan con un 40% al PBI nacional, y aportan un 60% de la oferta laboral de la población económicamente activa (PEA), sin contar con el autoempleo que genera (Sanchez, 2019). Según cifras de la Encuesta Nacional de Hogares (Enaho), las mypes emplearán a 4,5 millones de trabajadores en 2020, una disminución interanual de 48,6%; lo cual equivale al nivel de empleo aproximado del 26,6% de la PEA del país. Esta situación representa una disminución de 21,2 puntos porcentuales en la proporción de la PEA que trabajan en las mypes, lo que se explica por cierres masivos de negocios y la reducción tanto en la productividad como en demanda debido a la crisis sanitaria (ComexPerú, 2021).

Haciendo referencia a la importancia de las mypes, se encuentra la permanencia de estas en el mercado; puesto que, tiene una mayor tasa de cierre en comparación con las empresas de mayor tamaño. La permanencia de las empresas en el mercado hace referencia a la creación de esta y a su prolongación en el tiempo; es más, hasta cierto punto, la permanencia es un sinónimo o criterio de éxito (Clark, Villareal & Padilla, 2015). Por ello, se puede comprender porque empresas de los estratos económicos más bajos tienen la permanencia en el tiempo, alineándose con la generación de beneficios económicos como objetivos. Según datos del Ministerio de la Producción, se puede indicar que existe una relación directa entre la magnitud o tamaño y la permanencia de las empresas en el mercado, esto se debe a que se encontró que las tasas de salida más recurrentes pertenecen a las empresas jóvenes o nuevas, poco consolidadas (PRODUCE, 2019). En el caso de las microempresas se registra un tiempo promedio de 6 años de permanencia en el mercado, mientras que las pequeñas empresas tienen en promedio 7 años (PRODUCE, 2019).

De esta manera, se puede comprender que las micro y pequeñas empresas (mypes) son un sector empresarial muy vulnerable a las irregularidades de su entorno y que es necesario fomentar su crecimiento en el estrato empresarial para poder mantener su permanencia en el mercado. Asimismo, se entiende que debido a que la mayoría de las mypes no usan el planeamiento estratégico, no mantienen objetivos y para aquellos que sí lo hacen les es difícil mantenerlo; además, manejan flujos de caja más

ajustados y un acceso de financiación limitada, lo que aumenta el riesgo de insolvencia (Ministerio de la Producción, 2021).

Robinson y Pearson atribuyeron la falta de uso de la planificación estratégica a la falta de tiempo, el conocimiento limitado del proceso de planificación, la falta de experiencia y la falta de confianza y apertura a nuevos conocimientos (D'Amboise & Muldowney, 1998). Asimismo, es importante mencionar que la teoría económica asocia el nivel de permanencia en el mercado con el desempeño de las empresas a través del aprendizaje, capacitación y adquisición de habilidades empresariales para mejorar el know how del proceso productivo de la organización y ser más eficiente (Becker, 1975). Se entiende que los factores antes mencionados son parte del capital humano de una empresa, el cual es clave para el crecimiento de una empresa (Ministerio de la Producción, 2021).

De esta manera, se presenta a la joyería “Marcela” una mype que ha estado activa en el sector comercial por más de 20 años sin haber crecido en el estrato empresarial; además, de mantener ingreso estable por los últimos años de actividad. La perspectiva de la propietaria acerca del crecimiento de la organización es entendida como un estado de permanencia en el tiempo sin haber incrementado sus ingresos, pues no considera haber crecido en los últimos años. Asimismo, se entiende que no hay planeamiento estratégico, ni objetivos más que el de generar ingresos para sustentar el núcleo familiar. Bajo este punto, no se realizan investigaciones de mercado ni diagnósticos internos para comprender el estado de la empresa; además, se observa que los procesos de operación se transmiten de manera oral y que las capacitaciones son casi inexistentes. Por ende, el desempeño de la joyería en la adquisición de habilidades empresariales para mejorar el know how del proceso productivo de la organización es mínimo y lejos de ser eficiente. Aun así, esta organización ha sido capaz de permanecer durante mucho tiempo en el estrato empresarial más bajo; lo cual genera curiosidad sobre el tema sobre todo en el contexto sanitario en el que nos encontramos.

Muchos investigadores como Blázquez (2006) y Machado (2016) utilizan modelos de crecimiento para empresas que se basan en una definición o categorización de factores tanto internos como externos de la organización, que son importantes para el crecimiento de la organización, por otro lado, también analizan que existen diferentes factores que influyen en el estancamiento o desaceleración del crecimiento de una empresa. Ante la necesidad de solucionar nuevos problemas o cumplir con los crecientes requisitos de los clientes, muchas organizaciones están en desventaja si no se las trata de manera efectiva y, de hecho, no se desarrollarán integralmente (López, 2020). Por ello, para comprender el espectro del crecimiento empresarial es importante entender que existen factores que afectan de distintas maneras a la organización y desde la perspectiva que se revise puede resultar en un estado diferente del crecimiento en la organización.

Desprendiendo de la teoría mencionada, casos e investigaciones vinculantes, se busca comprender qué factores además de los mencionados han sido determinantes en el estado de crecimiento de la joyería. Asimismo, determinar porque la empresa no ha logrado pasar a la siguiente etapa en el estrato empresarial si es que se encontrara estancada o determinar porque la empresa si ha pasado a la siguiente etapa empresarial si es que se encuentra en crecimiento; entender la motivación y decisiones de la empresaria; y comprender las necesidades de la organización en el análisis de la investigación en lo que respecta al estado de crecimiento de la joyería. Bajo este enfoque, se realizará un diagnóstico empresarial para luego presentar recomendaciones con el fin de fomentar su crecimiento en el sector.

2. Objetivos de investigación

Objetivo general:

- Analizar los factores que limitan el crecimiento de una mype familiar. Caso de estudio: Joyeria Marcela

Objetivos específicos:

- Identificar los principales aspectos conceptuales y contextuales relacionado a empresas familiares
- Analizar el estado del crecimiento en la joyería Marcela mediante el diagnóstico de sus recursos y capacidades.
- Identificar las causas del estado de crecimiento actual de la mype familiar estudiada.
- Plantear las recomendaciones para la mejora de procesos de la joyería.

3. Preguntas de investigación

Pregunta General:

- ¿De qué manera se analizarán los factores que limitan el crecimiento de una mype familiar utilizando a la joyería Marcela como caso de estudio?

Preguntas específicas:

- ¿Cuáles son los principales aspectos conceptuales y contextuales relacionados a empresas familiares que se pueden identificar?
- ¿Cómo se puede analizar el estado del crecimiento en la joyería Marcela desde el diagnóstico de sus recursos y capacidades?
- ¿Cuáles son las causas del estado de crecimiento actual de la mype familiar estudiada?
- ¿Cuáles son las recomendaciones para la mejora de procesos de la joyería?

4. Justificación

En primer lugar, desde el aspecto teórico, esta investigación es relevante ya que busca generar conocimientos respecto al crecimiento de las empresas: mypes. Según Avolio, et al (2011), la mayoría de estudios relacionados se centran en el desarrollo de las grandes empresas que en mypes. Por otro lado, la literatura con la que se encuentra relacionada los factores de crecimiento empresarial tiende a tocar aspectos generales, dejando de lado puntos específicos que están presentes en mercados como el peruano. Si bien existen estudios sobre el sector retail, en específico, el mercado de la joyería cuenta con poca investigación y la mayoría está relacionada en los casos de éxito de las joyerías más importantes del país.

Por ello, se entiende que el modus operandi de la mype familiar adiciona contenido académico para futuras investigaciones debido a su diferencia con los casos de éxito del sector poco estudiado. En la presente investigación se busca explicar la relevancia de la relación entre el crecimiento empresarial y las mypes familiares. Debido a ello, se utiliza la teoría de recursos y capacidades como herramienta para comprender el desempeño de la organización; de ese modo, se busca identificar el grado de la situación del caso de estudio. Por ello, en el presente estudio se analiza el estancamiento empresarial, los factores de crecimiento, los factores que limitan el crecimiento como fases o estados del crecimiento de las empresas y su influencia en nuestro sujeto de estudio para finalmente proponer recomendaciones para el correcto funcionamiento de la organización.

En segundo lugar, la investigación tiene una implicancia social, debido a que se utiliza una herramienta sencilla que los micro y pequeños empresarios, colaboradores, estudiantes y a todas las personas interesadas pueden utilizar para realizar un diagnóstico a su organización. Asimismo, es importante recalcar que el modelo que se está utilizando se ha desarrollado con las mypes como su foco de atención; por ello, otros sectores pueden emplear esta investigación para el diagnóstico propio de la mype.

Además, es posible que la presentación de los hallazgos y las recomendaciones de la investigación fomenten lineamientos lógicos que permitan a los interesados identificar posibles problemas en su organización. En tercer y último lugar, esta investigación se ha llevado a cabo por el valor metodológico que aporta al presentar el modelo de investigación y la herramienta a utilizar.

5. Viabilidad

La presente investigación cuenta con recursos y limitantes, los cuales se mencionan a continuación. Respecto a la disponibilidad de fuentes de información, si bien existen escasos estudios publicados sobre el estancamiento en una empresa familiar, existe una amplia información en las bases de datos digitales de la universidad y de diversas páginas académicas sobre las empresas familiares y

crecimiento empresarial, además, la Pontificia Universidad Católica del Perú cuenta con investigadores y profesionales altamente capacitados y especializados en el presente tema, lo cual apoya a la adaptabilidad del caso. Sin embargo, debido a la complejidad de temas abordados, se contactará con expertos en temas de mype familiar con el objetivo de validar el modelo de investigación.

Así mismo, dado que el estudio se centra en una empresa familiar del sector joyería, la cual no presenta investigación académica alguna, se cuenta con el apoyo de la dueña del caso de estudio, los cuales proporcionan información directa sobre la empresa, y ello sirve para el diagnóstico de la joyería. En esta misma línea, se emplearán entrevistas para la recolección de información, por lo que no se prevé costos significativos económicos. No obstante, una limitante de esta investigación es la información recopilada ya que cuenta con un sesgo debido que uno de los investigadores está vinculado con la gerencia de la organización; aun así, se busca limitar su participación en las entrevistas para no comprometer la información recopilada.

El proyecto cuenta con ciertos recursos limitados, el tiempo para este proyecto es un recurso escaso, debido a que se cuenta con pocos meses para abarcar todo el análisis y conocer las causas del posible estado de crecimiento y brindar recomendaciones para el crecimiento de esta empresa familiar. Del mismo modo, la actual situación que se vive con respecto al COVID 19, genera que no se pueda realizar un trabajo de campo como tradicionalmente se estipulaba, aunque se produce un ahorro en recursos de tiempo y dinero, la investigación se debe adaptar al contexto y medios de comunicaciones actuales.

Por ello, es importante resaltar el hecho de que el zoom, herramienta utilizada para las entrevistas, genera incomodidades a los actores debido a su falta de adaptación a los medios tecnológicos. Además por la inestabilidad de la red, las entrevistas realizadas presentaban un audio entrecortado; lo cual, no permitía recibir la idea lógica completa sobre algunas preguntas.

CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO

En el presente capítulo, se expondrán los principales tópicos para la presentación: (1) crecimiento empresarial, (2) mypes familiares y (3) recursos y capacidades. A continuación, se pasa a desarrollar los subcapítulos mencionados.

1. Crecimiento empresarial

En este acápite se van a desarrollar diferentes perspectivas del crecimiento empresarial para entender los estados que engloban este fenómeno; por ello, se describirán desde la definición del crecimiento empresarial, su enfoque, factores de crecimiento, limitantes y estancamiento. A continuación, se procederá a presentar el fenómeno a estudiar.

El crecimiento empresarial ha sido abordado desde diferentes visiones, pues este resulta ser un tema complejo (Erauskin et al., 2011; Mckelvie & Wiklund, 2010; Correa, 1999; Weinzimmer et al., 1998). Es así que, diversas teorías y enfoques han ido moldeando su estado actual (Dasí y Martínez, 2011). Medir y explicar el crecimiento empresarial resulta complejo; pues este fenómeno presenta factores en su micro y macro esfera los cuales se encuentran relacionados entre sí. (Machado, 2016; Erauskin et al., 2011).

La importancia del crecimiento empresarial radica en el impacto que presenta en la competitividad de la empresa; es decir, este fenómeno resulta ser un factor determinante en el incremento de la competitividad empresarial (Seclén, 2016b). Cabe mencionar que se entiende a la competitividad como la capacidad de la empresa para sobresalir en el mercado con respecto a su competencia, basándose en sus características sostenibles y difíciles de imitar las cuales posee como modelo de negocio, y que resultan ser su ventaja competitiva (Seclén, 2016b).

1.1. Definición de Crecimiento Empresarial

El crecimiento empresarial, por su propia naturaleza, no puede ser definido; por lo cual, se emplearán definiciones aproximadas de diversos autores (Blázquez, 2006). Por ejemplo, Penrose define el crecimiento como una consecuencia de la gestión interna de los recursos de la empresa, pues existe un esfuerzo por parte de la dirección empresarial para explotar al máximo los factores de producción con los que cuenta, generando así un proceso que favorece al crecimiento continuo (Penrose, 1962).

Para De Ravel (1972, citado en Correa, 1999) el crecimiento tiene una clara implicación cuantitativa, ya que se relaciona con un aumento del producto. Asimismo, sostiene que la relación entre los términos "crecimiento" y "dimensión" es que considera que la dimensionalidad es un subproducto del crecimiento. En otras palabras, el tamaño de una empresa cambia porque está creciendo. Además, ve el crecimiento de la empresa como un proceso que depende de la voluntad del empresario, de sus

decisiones y las estrategias como tal. De lo contrario, la empresa se achicará inevitablemente por la entrada de nuevos competidores, el desarrollo de nuevas tecnologías, la aparición de nuevos mercados, etc. (citado en De Ravel, 1972, Blázquez et al., 2006a).

La definición propuesta por Blázquez, Dora y Verona difiere de la de otros autores, porque mira el crecimiento desde una perspectiva reactiva y proactiva, señalando que el crecimiento se logra cuando las empresas se adaptan a los cambios externos o cuando el crecimiento es impulsado por los empresarios. A medida que las empresas crecen, estos autores entienden el proceso de adaptación a los cambios exigidos por el entorno o fomentados por el espíritu emprendedor del directivo. Todo esto debe sustentarse en el desempeño financiero de la empresa para que pueda lograr una competitividad sostenida a través de este proceso (2005, p. 16).

Con base en la revisión teórica presentada, la definición presentada por Blázquez anteriormente se utilizará para los propósitos de este estudio. Puesto que, la investigación del crecimiento dirigida a las PYMES es particularmente relevante, ya que su tamaño y estructura organizacional hacen que este campo sea de menor interés como tema de investigación y menos relevante en el contexto de las micro y pequeñas empresas (Mype). La siguiente sección detalla el enfoque de crecimiento empresarial para entender la evolución de las Mypes.

1.2. Enfoques del Crecimiento Empresarial

Esta sección identifica dos corrientes teóricas principales del crecimiento empresarial y los supuestos más relevantes para cada enfoque que permiten explicar el crecimiento empresarial a lo largo del tiempo.

Desde una perspectiva más empírica, la mayoría de los estudios que analizan el crecimiento de las empresas tienden a ver este fenómeno como un factor importante para aumentar la competitividad de las empresas (Seclen, 2016a). Esto resalta la necesidad de identificar los factores que influyen en el crecimiento de las empresas (Blázquez et al., 2006). Por tanto, en este apartado destacan dos enfoques: el probabilístico y el determinista (Bechetti y Trovato, 2002). Para la presente investigación nos enfocaremos en el enfoque determinista.

El enfoque determinista propuesto por Bechetti y Trovato (2002) depende de un conjunto de características o factores observables como se enfatiza. El desarrollo del entorno general, en particular la dinámica de los sectores en los que compete la empresa, las estrategias comerciales desarrolladas, los recursos disponibles, las características y motivaciones de los propietarios (Seclen, 2016a). La investigación actual sobre el crecimiento empresarial implica el proceso por el cual las empresas se adaptan a los cambios que se producen. Esto se debe a las condiciones creadas por diversas variables ambientales y decisiones de manejo (Blázquez et al., 2006).

El estudio de Gilbert et al. (2006) enfatizaron que los principales determinantes del crecimiento empresarial son: características personales de los empresarios, recursos, estrategia empresarial, estructura, sistemas organizacionales y de gestión, ubicación geográfica, contexto sectorial, etc. (Seclen, 2016a).

Finalmente, una revisión de la literatura encontró que existen factores que intentan explicar el crecimiento. Por un lado, como Blázquez et al., a través de factores internos y externos relacionados con el tamaño de la empresa y su entorno. (2006a). Por otro lado, el crecimiento de las empresas se explica mediante variables correspondientes a tres niveles según Vier (2016). Ambos modelos se describen en la sección de factores de crecimiento de mypes.

1.3. Factores del crecimiento empresarial

En esta sección se describen dos modelos que permiten el crecimiento empresarial. El primero es el modelo de factores del autor Blázquez y el segundo es el modelo de Machado. Ambos modelos se describen a continuación.

En primer lugar, en el estudio de Blázquez et al. (2006) el crecimiento organizacional consiste en el proceso por el cual una organización se adapta a los cambios que resultan tanto de las decisiones administrativas como del entorno. Por lo tanto, el autor anterior propone un modelo de crecimiento empresarial basado en una clasificación de factores internos y externos de la empresa que son relevantes por su impacto en el crecimiento. Estos factores están asociados a las dimensiones conceptuales cualitativas y cuantitativas, regulando o impulsando así el crecimiento empresarial. Por lo tanto, la Tabla 1 muestra la clasificación anterior de factores relacionados con el crecimiento de la empresa.

Tabla 1: Factores relevantes del desarrollo empresarial

Factores Internos	Factores externos
<ul style="list-style-type: none"> ● Edad y tamaño de la empresa ● Motivación ● Estructura de la propiedad ● Gestión del conocimiento 	<p>Relativos al entorno sectorial del a empresa:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Competidores ● Clientes ● Proveedores <p>Relativos al macroentorno:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Demanda ● Mejoras tecnológicas ● Accesibilidad a créditos privados ● Apoyo gubernamental

Adaptado de Blázquez et al. (2006).

En segundo lugar, según Machado (2016), el crecimiento es un fenómeno importante para las pequeñas empresas, minimizando la probabilidad de cierre. De igual manera, enfatiza que el crecimiento deriva de un conjunto de actividades y factores, por lo que se concibe como un proceso en el que se lleva a cabo una gestión óptima de los recursos y capacidades que una empresa tiene en cuenta

para impulsar su desarrollo. Así, los autores proponen un modelo integrado y asignan variables correspondientes a tres niveles para explicar el crecimiento de la empresa. El negocio relacionado con la empresa analizada y el entorno en el que se contextualiza y desarrolla la empresa. La Tabla 2 a continuación muestra los factores de crecimiento empresarial citados por Machado (2016) con cada nivel.

Tabla 2: Factores del crecimiento empresarial

Niveles	Factores de crecimiento
El emprendedor	Motivación del emprendedor Liderazgo Equilibrio entre el trabajo y la familia Experiencia en el sector
La empresa	Público objetivo y segmentación Edad Ubicación geográfica Formalización de los procesos
Las condiciones del contexto	Clientes Proveedores Competidores Condiciones del mercado, oferta y demanda

Adaptado de Machado (2016).

En resumen, se ha realizado una amplia investigación a lo largo de un extenso período de tiempo acerca del crecimiento empresarial, y múltiples escritores de investigaciones recientes coinciden en que dicha teoría está influenciada por una variedad de factores. No obstante, a pesar de los esfuerzos realizados por Weinzimmer et al. (1998), no han llegado a determinar la existencia de un único modelo genérico. No obstante, se considera altamente recomendable la utilización de modelos multiniveles, los cuales son variables y factores asociados con dimensiones como el emprendedor, la empresa y su entorno (Chandler, 2009, citado en Seclén, 2016). En relación con el enfoque de análisis del estudio de caso utilizado en esta investigación, se enfatiza en los tres niveles presentados por los autores.

1.4. Factores que limitan el crecimiento

Para Avolio, Mesones & Roca (2011), los factores que limitan el crecimiento de las micro y pequeñas empresas en el Perú pueden ser agrupados en 5 conjuntos. El primer grupo está relacionado con los factores administrativos que influyen en la gestión de la empresa, gestión del capital humano, aspectos contables y financieros, y temas que se relacionan con la capacitación. Respecto al ámbito financiero, muchos micro y pequeños empresarios no cuentan con respaldo financiero para sus operaciones; esto se debe a la falta de preparación contable e informalidad. Asimismo, a la falta de preparación y capacitación adecuada de las personas que dirigen la empresa, adicionado a la falta de

planeación y visión a largo plazo de los dueños por enfocarse en generar ventas lo más pronto posible provocando un decrecimiento o estancamiento.

El segundo grupo está relacionado a los factores operativos donde se encuentran limitaciones relacionadas con la producción, inventarios, mercados y precios. Avolio, Mesones y Roca (2011) describen que desde el comienzo de sus operaciones los dueños de los negocios se ven presionados a buscar innovar sus productos o planear estrategias para diferenciarse de la competencia; puesto que, al buscar la diferenciación se recurren a costos que la empresa prefiere evitar. Respecto a los inventarios, se perciben conocimientos básicos por parte de los dueños que, la mayoría de veces controlan su stock de manera manual; esta mala práctica genera mayores costos de almacenamiento y mayores posibilidades de pérdida o robo de su inventario.

Por un lado, el tercer grupo hace referencia a los factores estratégicos en donde se resaltan la falta de conocimiento sobre los mercados, la falta de planeación y visión a largo plazo. Es importante resaltar la falta de acceso a capital, donde los empresarios comentan que no tuvieron inconvenientes al momento de acceder a un crédito para iniciar su negocio; sin embargo, presentaron mayores dificultades al momento de solicitar un crédito para fomentar el crecimiento de su negocio, puesto que los bancos les exigen garantías. Por otro lado, el cuarto grupo está conformado por factores externos en donde se destacan: la informalidad, falta de acceso a tecnologías que sirvan para mejorar las operaciones del negocio y reducir la corrupción. Con informalidad se hace referencia a las empresas que evaden impuestos lo cual dificulta colocar precios competitivos. Finalmente, el quinto grupo se refiere a los factores personales como la motivación generada por terceros para iniciar un nuevo negocio; asimismo, se toma en cuenta la experiencia de los empresarios y educación en la gestión de empresas (Avolio et al, 2011). Mediante la comprensión de los diversos factores que limitan el crecimiento se puede delimitar un estado de crecimiento con observaciones que revisar para desempeñarse plenamente.

1.5. Estancamiento

En este acápite se desarrolla la definición de estancamiento, así como también las razones por las cuales un emprendimiento se estanca o deja de crecer. Se utilizan diferentes autores que han realizado estudios sobre este tema, además, aprovechamos la teoría encontrada en el artículo académico “Razones para estancarse en un emprendimiento” (2016) que nos es de utilidad para identificar los motivos por los cuales los negocios se estancan y, más adelante, se podrán identificar con el caso de estudio. Para esta investigación, después de analizar los distintos factores que limitan el crecimiento de una empresa, se propondrá una definición de estancamiento empresarial acorde al caso de estudio; esto se debe a que, la definición de estancamiento encontrada se relaciona con la esfera macroeconómica comprendida como grandes economías, países o industrias.

Este concepto ha sido abordado de diferentes maneras a lo largo del tiempo, ya que es la consecuencia de diferentes factores que, combinados, terminan provocando un estado de no crecimiento en una empresa. Visto a un nivel macroeconómico, el estancamiento es la ausencia de crecimiento de un país; por lo cual, su PBI crece a una tasa muy baja o casi nula, de la misma manera, los salarios de la PEA no se incrementan. Es importante destacar que este contexto no es excluyente de la creación de nuevos negocios durante esta etapa; es más, se puede asegurar que los negocios que se crean son muy pocos o no tienen relevancia en la actividad económica del sector (Westreicher, 2019). Asimismo, se entiende que los conceptos macroeconómicos influyen en la esfera microeconómica comprendida como las industrias y empresas del mercado.

Según el artículo “Razones para estancarse en un emprendimiento” (2016), los motivos por los que un negocio para de crecer y se estanca son los siguientes:

- Por exceso de confianza: relacionado con la creencia de que se tienen clientes fijos, dejando de lado la búsqueda de nuevos clientes, conformándose con los ingresos que estos clientes fidelizados generan. Tomando en cuenta el nivel de competitividad que existe en el Centro de Lima, este factor puede ser peligroso.
- Entrampamiento: relacionado con las diferencias en pensamientos y objetivos poco claros del emprendedor. Es importante tomar decisiones basadas en un estudio previo y asumir riesgos.
- Alto enfoque en la producción: hace referencia a la acumulación de mercadería dejando de lado el ámbito comercial de los productos. Esto lleva al exceso de inventario o falta de los mismos al momento de la compra. Es necesario que se calcule la demanda, y que exista diálogo entre el área de ventas y de compras.
- Excesiva administración: se refiere a la burocracia que existen en las empresas, esto impide que se tomen decisiones en el momento oportuno con el fin de resolver problemas.

Tras haber revisado las definiciones de estancamiento, la definición más acertada para la investigación es encontrada en el artículo antes mencionado en donde se destaca que una empresa estancada es aquel negocio que no supera un “tiempo congelado”. Esto quiere decir que los ingresos no se incrementan, sino que se mantienen o presentan ciertas disminuciones; por lo que no implica que la empresa se encuentre en quiebra o en pérdida de liquidez, sino que hace referencia a que la empresa ha dejado de crecer. En ese sentido, un negocio estancado puede producir o vender sus productos/servicios de manera normal; sin embargo, no cuenta con la capacidad de aumentar sus ventas y si existen aumentos estos no son significativos.

2. Mypes familiares

Con el fin de entender el funcionamiento y comportamiento de una mype familiar es necesario definir ambos espectros del término; por ello, se realizan las definiciones de una mype tanto como las de una empresa familiar. Asimismo, se describirán las principales características de ambos términos, así como el modelo a utilizar para la mype familiar. Adicionalmente, se mencionan las etapas de una empresa familiar y el desempeño de la mypes en el país. Todo eso se desarrolla con el fin de ajustar mejor la herramienta al clasificar correctamente el sujeto de estudio.

2.1. Definición de empresa familiar

Existen muchas definiciones acuñadas para definir a una empresa familiar, que están llenas de ambigüedades, por lo que los límites y la fuente del carácter distintivo no están completamente acordados (Zahra y Sharma, 2004). La comunidad académica está familiarizada con el error de asociar el concepto de empresa familiar con las mypes, sin reconocer que muchas de las empresas más grandes del país son también empresas familiares. Como resultado, usan el término para referirse a cualquier tipo de negocio “individual” o “artesanal” que las personas comienzan para satisfacer las necesidades financieras de sus familias, pero no tienen la intención de crecer ni tienen la intención de que la próxima generación continúe con el negocio (Gutiérrez, 2002).

La definición de empresa familiar está lejos de ser precisa, pero se considera que una empresa familiar se caracteriza como aquella empresa cuyo poder de decisión está en posesión de una familia, en donde las responsabilidades de gobierno y dirección son desempeñadas por miembros de esta. Asimismo, se caracteriza por la presencia de varios miembros de segunda generación integrados en la firma que ocupan cargos significativos (Gallo & Domenec, 2004).

Con el fin de comprender mejor la extensión de la definición de empresa familiar utilizada para esta investigación, Chua, Chrisman y Sharma la explican como la organización que esta comparte tres sistemas (familia, empresa y propiedad) que se vinculan entre ellos y explican el comportamiento de cada miembro de la empresa, sea perteneciente a la familia, a la gerencia, a la mesa directiva o no tenga vinculación con la actividad empresarial (2005). Esta definición forma parte del marco en el que se basa el modelo de los cinco círculos que se explicará después como parte del modelo de análisis a utilizar.

2.2. Definición de mypes

Las medianas, pequeñas y microempresas se agrupan como mipymes, considerados como los agentes económicos con mayor capacidad de crear empleo en América Latina y el Caribe (Rojo & Ferraro, 2018). De esta forma, como se explicó anteriormente las micro y pequeñas empresas se reúnen bajo el término “mypes”, y a las pequeñas y medianas empresas bajo el término “pymes”. En esta

investigación nos enfocaremos en las mypes, puesto que nuestro sujeto de estudio es una micro y pequeña empresa, cuyos aspectos se desarrollan en el siguiente subcapítulo. Los autores Rojo y Ferraro (2018) afirman que, en Latinoamérica, las micro y pequeñas empresas son las más comunes de estos mercados locales y, señalan que la ubicación geográfica es importante para analizar la realidad de cada país, encontrando diferentes características en cada ubicación geográfica. Asimismo, concluye que las mypes cuentan con bajos niveles de organización, falta de habilidades gerenciales para conducir el desarrollo de la organización, falta de uso de tecnologías, de innovación y de apertura de nuevos mercados; lo que limita las capacidades de aumentar su productividad, conocimientos y sus oportunidades de crecimiento (Rojo & Ferraro, 2018).

Además, Duarte complementa exponiendo que, en algunos países industrializados, las organizaciones creadas por emprendedores son consideradas pymes; mientras que, en los países emergentes, son categorizadas como mypes (Duarte, 2007). Tomemos el siguiente ejemplo: en diferentes países, una empresa peruana grande puede ser clasificada como una pequeña empresa en Alemania, Japón o los Estados Unidos, mientras que en México se consideraría una empresa mediana (Cueva, 2007). A nivel de los países latinoamericanos, que comparten similitudes en cuanto a su contexto, no existe una definición precisa para las micro, pequeñas y medianas empresas. No obstante, se puede sostener que la definición y categorización de las compañías es establecida por diferentes estándares, que pueden incluir la facturación anual, el personal contratado o una combinación de ambos aspectos (Rojo y Ferraro, 2018).

Es en este sentido que cada país define a los mypes de manera distinta; no obstante, existe una definición compuesta por elementos que comparten características comunes relacionados con la naturaleza inestable de las mypes latinoamericanas. Esto nos da una idea general de ellos como una pequeña unidad de producción, comercio o prestación de servicios, ubicada independientemente en las ciudades o en el campo, donde se pueden distinguir elementos de capital, laborales y tecnología marcados por un contexto muy precario (Ameconi, 2004). Cabe señalar que cualquier persona puede iniciar una pequeña y micro empresa, es en este sentido que iniciar una mypes no está circunscrita a personas de bajos ingresos. Siempre que tengan cierta filosofía empresarial y espíritu emprendedor, pueden emprender acciones que pueden significar rendimientos económicos futuros (Ameconi, 2004).

2.3. Características de la mype en el Perú

La mayoría de las microempresas del país son informales y todas las actividades pueden ser realizadas por una sola persona y en base a la experiencia previa en ciertas actividades u oficios. Según Arbulú y Otoya (2005), las microempresas deben tener ciertas características: el número total de empleados no debe exceder los 10 y las ventas anuales no deben exceder el valor de 150 UIT. También se menciona que, si bien las mypes necesitan de mano de obra, tienen un aporte importante de mano de

obra no remunerada; ya que, muchos miembros de la familia trabajan en la empresa sin ser remunerados y aportan lo necesario (Arbulu y Otoya, 2005).

Tabla 3: Características legales de las mypes

Características	Microempresa	Pequeña empresa
Ventas anuales	Ventas de máximo de 150 UIT	Ventas superiores a 150 UIT hasta máximo 1700 UIT
Beneficios sociales comunes	<ul style="list-style-type: none"> ● Remuneración mínima vital ● Jornada máxima de 48 horas semanales ● Descanso semanal y feriados ● Vacaciones 15 días ● Seguro de vida ley 	
Beneficios sociales individuales	<ul style="list-style-type: none"> ● No tienen derecho al depósito de CTS ni gratificaciones ● Remuneraciones adicionales sujetas al empleador 	<ul style="list-style-type: none"> ● CTS: 15 remuneraciones diarias por año completo de servicio, tope máximo 90 remuneraciones diarias ● 2 gratificaciones al año: fiestas patrias y navidad. Equivalente a media remuneración cada una ● Seguro de vida adicionales a cargo del empleador ● Derechos colectivos y a participar de las utilidades
Indemnización por despido arbitrario	Equivalente a 10 remuneraciones diarias por cada año completo de servicio, tope máximo de 90 remuneraciones diarias.	Equivalente a 20 remuneraciones diarias por cada año completo de servicio, tope máximo de 120 remuneraciones diarias.
Seguro por trabajo	No	Si

Adaptado de la Superintendencia Nacional de Aduanas y Administración Tributaria.

Por otro lado, según la Superintendencia Nacional de Aduanas y Administración Tributaria, una pequeña empresa debe tener las siguientes características: el número total de trabajadores debe estar entre 1 y 100, y las ventas anuales deben alcanzar un máximo de 1700 UIT. La tabla 3 muestra las modificaciones que se realizan en el tercer artículo de la ley núm. 28015 (Ley de Promoción y formalización de la Micro y Pequeña Empresa decretada en el 2008). En esta tabla se hace una distinción entre los eslabones más pequeños de la estructura comercial con las características más relevantes para representar los lineamientos por los cuales se rigen en el mercado peruano.

2.4. Características de la empresa familiar

La principal característica distintiva de la compañía de propiedad familiar se evidencia en la composición de su talento humano, el cual está conformado mayormente por miembros de la familia, lo cual se relaciona de manera significativa con el desempeño de la organización. La influencia de la familia, ya sea a través de la propiedad, gestión o trabajo, es la que establece tanto las fortalezas como las debilidades en este tipo de empresa (Kets de Vries, 1993). La familia contribuye a la empresa no

solo con sus valores, sino también con aquellos comportamientos que han sido útiles para los distintos miembros que la integran, y que ejercen una influencia tanto positiva como negativa (Gutiérrez, 2002).

Las empresas familiares tienen varias características comunes. A menudo, la empresa es administrada por el propietario y puede sufrir de centralización; puesto que, tiende a causar interferencia de la personalidad familiar en la toma de decisiones, lo cual implica un obstáculo para una óptima gestión comercial y financiera. Aunque la mayoría de las pequeñas y medianas empresas (PYME) tienen la flexibilidad de adaptarse a cambios ambientales repentinos debido a su tamaño, a menudo son difíciles de predecir debido a la falta de seguimiento de tendencias y la información necesaria (Molina, Botero y Montoya, 2016).

Desde su enfoque, Amaya explica que la confianza y la buena relación interpersonal son factores positivos para el éxito empresarial, porque las empresas se comportan de manera tan armoniosa cuando sus engranajes están perfectamente alineados; aun así, sin el correcto liderazgo en la organización puede que los guíe a situaciones muy desafortunadas y quizás incluso a la ruptura de lazos familiares (2017).

Algunas de las ventajas de una organización tipo familiar son que el núcleo familiar puede soportar más fácilmente las etapas difíciles del negocio, especialmente en las primeras etapas o durante las dificultades financieras. Además, si se cuenta con un sistema de talento apropiado, la pericia de cada miembro familiar vinculado a la empresa se puede utilizar de manera más efectiva. Es importante resaltar el mayor grado de compromiso del jefe y familiares con el negocio en comparación con sus contrapartes; porque la continuidad del negocio significa mayor bonanza en la familia; es decir, el control de activos en mucho más detallado puesto que se vincula con las finanzas de la familia (Amaya, 2017)

Cada una de las organizaciones, controladas por el núcleo familiar o de otro tipo, posee problemas para continuar siendo rentables a bastante largo plazo. En las organizaciones familiares, la mayor parte de las veces es la familia la principal amenaza para la continuidad a largo plazo. Conflictos particulares no resueltos, falta de confianza, colaboraciones interpersonales difíciles, rivalidad entre hermanos, inconvenientes generacionales, solicitudes del núcleo familiar sobre el comercio; cualquier persona o todos dichos inconvenientes tienen la posibilidad de influir el triunfo de una organización familiar (Kets de Vries, Carlock & Florent, 2007).

Debido a que a menudo existe un conflicto de intereses entre las metas familiares y las metas comerciales, es importante identificar y compartir los valores de la empresa familiar. Es así, que los valores familiares son la columna vertebral de la que depende un sistema sostenible y mutuamente beneficioso (Aronoff y Ward, 2001). Las principales diferencias que suelen existir entre este tipo de cultura organizacional y una cultura no familiar son que en una empresa familiar se involucran más

personas y hay más relaciones entre los stakeholders; asimismo, el desarrollo de este tipo de empresa está relacionado con las necesidades cambiantes de las familias que la atienden (Molina, Botero & Montoya, 2016).

Por otro lado, las empresas familiares son susceptibles a conflictos internos y falta de compromiso o confianza. Si los miembros de la familia ocupan cargos importantes solo debido a su parentesco y no a las aptitudes necesarias de puesto, la empresa puede estar expuesta; es más, puede perderse gran variedad del talento disponible. Es importante recalcar que las empresas tienden a derrumbarse cuando se pierde el objetivo, la visión o la disciplina de trabajo del antecesor (Amaya, 2017).

2.5.Efecto familiar

Habbershon y Williams (1999) introdujeron el concepto de familiness para referirse al conjunto único de recursos que poseen empresas familiares específicas como resultado de la interacción de las esferas entre la familia, los miembros individuales y la empresa; al hacerlo, se diferencian que las empresas no familiares como fuentes de ventaja competitiva, riqueza y valor. En las organizaciones familiares, la cultura empresarial tiende a reflejar de manera más fidedigna los valores de la familia del propietario, creando una escala de valores que se diferencia de otras formas de empresa y se basa en el compromiso, la confianza y la importancia entre los trabajadores familiares y los trabajadores no familiares de la empresa. (Habbershon & Williams, 1999).

Chrisman, Chua y Litz (2003) definen el término familiness desde la teoría de los recursos y las capacidades de la organización, relacionando la participación e influencia de la familia en la empresa y las interacciones resultantes de esta intersección como una ventaja competitiva. Mencionan que las empresas familiares fundamentan su cultura organizacional en función a los valores de la familia, algunos valores observados son el compromiso por el trabajo, la confianza entre familiares y trabajadores, el espíritu emprendedor del líder, rápida solución de problemas y toma de decisiones, trabajo en equipo, el empoderamiento de la familia y trabajadores, y el sacrificio (Habbershon y Williams, 2003).

Por ello, la interpretación más aceptada define el familiness como la capacidad que tienen los integrantes de la empresa familiar, ya sea positiva o negativa, para relacionarse dentro de la organización (Aldabón, 2009, citado por Rueda, 2011).

2.6.Modelo de los cinco círculos

El modelo de los cinco círculos explica la forma en que se sobreponen los tres aspectos del modelo de los tres círculos (familiar, empresarial y propiedad) expuestos en la definición de mypes familiares, adicionando el aspecto de gerencia y sucesión. Así mismo es importante mencionar que el

modelo fue propuesto por el profesor Joan Amat como una ampliación del antiguo modelo. En la presente investigación, se utilizará el modelo de los cinco círculos con la finalidad de clasificar a los actores en las esferas del modelo en las que en donde se desenvuelven; de tal manera que se puedan comprender sus roles, intereses y comportamientos. Además, se busca entender las falencias de la organización familiar en las esferas de gerencia y sucesión. A continuación, se explicará a mayor profundidad cada aspecto del modelo en la siguiente tabla.

Tabla 4: Modelo de los cinco círculos

Círculo	Descripción del círculo
Círculo de Familia	El círculo familiar es aquel al cual pertenecen todos y cada uno de los miembros de un mismo grupo familiar, independientemente que si forme parte de las actividades empresariales o no (Pérez, 2012). Los valores, las relaciones y el estilo de comunicación de la familia son todos elementos contenidos en el círculo familiar e interiorizados por todos sus miembros (Kets de Vries, Carlock & Florent, 2007). En este círculo se consideran factores como los valores de la familia, actitudes, relaciones interpersonales entre familiares, medios y costumbres de comunicación, el nivel de armonía existente en la familia y su influencia en la empresa, grado de compromiso de la familia con la continuidad de la empresa, la sucesión, la confusión de temas familiares con temas de la organización, y a viceversa (Pérez, 2012).
Círculo de Empresa	El círculo empresarial comprende a las personas que se benefician económicamente o perciben un sueldo de la organización por el servicio que puedan ofrecer a la misma (Pérez, 2012). El sistema comercial es similar al de todas las organizaciones con fines de lucro, es decir, está impulsado por la misión y la estrategia de la empresa tal como la implementa el equipo de administración (Kets de Vries, Carlock & Florent, 2007). En este círculo se considera la visión a futuro y estratégica, y la competitividad de la empresa familiar (Pérez, 2012). Por ello, la estrategia tiene en cuenta la relación que existe entre los clientes y el mercado; el nivel de diferenciación de los productos y servicios; el nivel de adaptación de tecnologías de procesos y de información. Asimismo, se tiene en cuenta la calidad, cantidad y costo para obtener los recursos (financieros, humanos, tecnológicos y materiales) (Pérez, 2012).
Círculo de Propiedad	En este punto se determina quiénes son los dueños de la empresa, lo que genera responsabilidades y funciones para la continuidad de la organización (Pérez, 2012). El sistema de propiedad está impulsado por la propuesta de valor para los accionistas que articula las expectativas de los propietarios en cuanto a rentabilidad, riesgo, crecimiento y tipo de industria (Kets de Vries, Carlock & Florent, 2007). En este círculo también se define la estructura de los accionistas y la gestión jurídica (civil, comercial y fiscal) del patrimonio, eficacia de los órganos de gobierno interno (asamblea de accionistas, junta directiva) de la organización (Pérez, 2012).
Círculo de Gerencia	En este círculo se consideran puntos vinculados con la gestión de los recursos humanos, materiales y tecnológicos (Pérez, 2012). Es importante considerar el nivel de profesionalización de los colaboradores, el nivel de formalización de los presupuestos y control de procesos, línea de carrera para los colaboradores, promoción del empleo, remuneración acorde al mercado laboral actual (Pérez, 2012).
Círculo de Sucesión	El proceso de sucesión es uno de los más críticos debe considerar la organización familiar si desea perdurar en el tiempo (Pérez, 2012). Se deben tomar en cuenta aspectos como la actitud del líder sobre el retiro, la relación del líder con sus sucesores, es importante planificar la sucesión. Este proceso está vinculado con los demás círculos y afecta a cada uno de distinta manera (Pérez, 2012).

Adaptado de Perez (2012)

Es importante señalar que los roles familiares, de propiedad y comerciales implican claramente valores, objetivos y acciones diferentes y, a veces, contradictorios, y en una empresa familiar las personas pueden tener múltiples roles y prioridades. Algunas personas, pueden desempeñar los tres roles: miembro de la familia, propietario y empleado; por lo que, estos individuos en particular están intensamente conectados con la empresa familiar, y es el conflicto de intereses que presenta el hecho de tener varios roles diferentes lo que puede generar conflictos en 5 áreas críticas: capital, control, carrera, conflicto y cultura (Kets de Vries, Carlock & Florent, 2007).

2.7.Etapas de desarrollo de la empresa familiar

Una empresa familiar se desarrolla en distintas etapas, en este acápite se explica cada una de estas fases según Poza (2005):

En la primera etapa llamada “familias jóvenes en la empresa”, los fundadores de la empresa son los principales y únicos gestores. El estilo de liderazgo y los valores de los fundadores influyen en todo el negocio. Respecto a la dirección de la empresa familiar, el control y la cadena de mando, en la segunda etapa de las empresas familiares, los integrantes de la familia deben entender la interdependencia entre cada uno de ellos, las metas, los roles, las relaciones y políticas de la organización en general, en este punto es importante que se conozca los niveles de subordinación. Esto tiene repercusión en la ganancias o pérdidas de la empresa. Establecer un proceso de toma de decisiones formal es muy importante en esta segunda etapa (Poza, 2005).

En la tercera etapa, la relación familiar/laboral dependen completamente del legado y aprendizajes que dejaron las etapas anteriores, se busca mantener la estabilidad de poder alrededor de las relaciones familiares. Finalmente, en la cuarta etapa se realiza la sucesión de poder (Poza, 2005).

Poza (2005) determina cuatro estilos de alejamiento del fundador de la empresa familiar:

- **Monarca:** Los fundadores no quieren dejar su administración, sólo ceden el poder debido a la muerte o porque son obligados.
- **Generales:** Los fundadores son forzados a dejar la gerencia, sin embargo, tienen planes de volver a la empresa si hace falta.
- **Embajadores:** la transferencia de mando se hace sin problemas, los fundadores se transforman en consejeros de sus sucesores.
- **Gobernadores:** dirigen la empresa por un tiempo determinado con sus sucesores, después de eso renuncian y se desempeñan en otras actividades.

Asimismo, Poza (2005) menciona que la empresa familiar se divide en dos grandes estructuras: el gobierno corporativo y la asamblea familiar. El gobierno corporativo se divide en directorio, gerente

general y otros niveles similares a los que posee una empresa no familiar. La asamblea familiar se compone del consejo de familia y la familia. El consejo de familia promueve la comunicación, solución de conflictos, y brinda apoyo a las generaciones que siguen.

2.8. Buenas prácticas de las mypes familiares

El efecto familiar implica que existen prácticas familiares o empresariales que resultan de la propiedad y la gestión familiares y que afectan positivamente al rendimiento. Ket de Vries, Carlock y Florent explican que la dinámica familiar tanto a nivel individual como familiar influye en los valores y el comportamiento de la familia en diferentes dimensiones que contribuyen a mejorar el desempeño; por ello, para comprender la dinámica de una empresa familiar se debe imaginar al miembro individual de la empresa familiar en el centro de varios círculos concéntricos. Por ello, en una empresa familiar, estas esferas de influencia concéntricas interactúan no sólo en términos de prácticas familiares, sino que también afectan intrínsecamente las prácticas comerciales de la empresa familiar. Las prácticas familiares y las prácticas comerciales a menudo están interrelacionadas porque están moldeadas por las mismas influencias psicológicas (Kets de Vries, Carlock & Florent, 2007).

Bajo ese enfoque, Kets de Vries, Carlock y Florent (2007) proponen un marco para ayudar a encontrar respuestas prácticas identificando cinco dimensiones que son relevantes para todas las empresas, pero que además tienen una relevancia especial dentro de las empresas controladas por la familia. Adicionalmente, Tamara Rigotti (s.f) explica que existen seis buenas prácticas que muchas de las empresas que hoy reconocemos como compañías de éxito tienen en común. A continuación, se muestra una tabla con la adaptación de las buenas prácticas de todos los investigadores mencionados anteriormente.

Tabla 5: Buenas prácticas organizacionales para mypes familiares

Buenas prácticas	Descripción
Comunicación	La comunicación juega un papel fundamental en el mundo empresarial, incluyendo aquellos negocios que son de propiedad familiar. Sin embargo, es importante tener en consideración que las familias a menudo ocultan información o evitan hablar sobre problemas que pueden surgir en el camino. Es por ello que resulta óptimo prestar atención a las preocupaciones de todos los miembros, asumir responsabilidades, evitar buscar culpables e informar de forma constante. De esta manera se asegura el éxito a través del intercambio de información profunda y relaciones sólidas desarrolladas dentro de los sistemas familiares y comerciales.
Buenas estructuras organizativas	Con el fin de evitar situaciones que generen inestabilidad, es imprescindible formalizar la relación entre la empresa y la familia mediante la creación de órganos de gobierno específicos, asignándoles funciones concretas, estableciendo límites claros de toma de decisiones, definiendo normas precisas y desarrollando habilidades de comunicación y resolución de conflictos. Es importante resaltar el uso de controles flexibles y rígidos para respaldar una filosofía de empresa familiar clara.

Tabla 5: Buenas prácticas organizacionales para mypes familiares (continuación)

Buenas prácticas	Descripción
Alineación de metas	Al formar una organización estructurada capaz de comunicarse eficazmente, es más fácil disponer de normas claras de trabajo entre los miembros; esta situación implica que cada integrante refuerce un compromiso serio a largo plazo con la inversión familiar y la estrategia empresarial. Además, el ser capaz de equilibrar las metas individuales y colectivas se trata de uno de los aspectos más relevantes dentro del ámbito del liderazgo.
Estrategia y formalizar los procesos	La empresa familiar debe ser dirigida profesionalmente consensuando la concepción del emprendimiento, la perspectiva a corto, medio y largo plazo, los fundamentos éticos y morales que se promoverán, la importancia de los recursos financieros, las responsabilidades de los familiares, entre otros. Se debe entender la naturaleza detrás de formalizar los procesos y procedimientos en cada una de las áreas de la empresa; ya que, disminuye el error al indicar el mejor curso de acción que ha sido planeado cuidadosamente con anterioridad.
Separar el ámbito familiar del laboral	La empresa familiar debe ser dirigida profesionalmente consensuando la concepción del emprendimiento, la perspectiva a corto, medio y largo plazo, los fundamentos éticos y morales que se promoverán, la importancia de los recursos financieros, las responsabilidades de los familiares, entre otros. Se debe entender la naturaleza detrás de formalizar los procesos y procedimientos en cada una de las áreas de la empresa; ya que, disminuye el error al indicar el mejor curso de acción que ha sido planeado cuidadosamente con anterioridad.
Consejeros independientes	Otra práctica recomendada para las empresas familiares es incluir consejeros externos, quienes pueden aportar nuevas perspectivas y dinamismo a la organización. Es importante que estos consejeros no tengan lazos familiares con los socios y que cuenten con habilidades para facilitar el consenso y la confianza entre ellos. Además, es preferible que no dependan del pago que reciban de la empresa para su sustento.
Planificar la sucesión	Es crucial realizar una planificación anticipada de la sucesión, siempre con una perspectiva estratégica en mente. Si no se desarrollan posibles escenarios futuros para la sucesión, puede haber situaciones complicadas en el momento del relevo generacional que podrían afectar la estabilidad de la empresa.
Contar con un protocolo familiar	El protocolo familiar es un documento que incluye los acuerdos logrados por los participantes del proceso en los temas que son considerados críticos. Se trata de una de las herramientas más poderosas en la empresa familiar.

Adaptado de Kets de Vries, Carlock & Florent, 2007 y Rigotti (s. f)

Desde otro enfoque, Amaya plantea varias sugerencias ideales para formar una organización basada en el núcleo familiar podrían ser entablar reglas de trabajo entre los colaboradores, es importante que los trabajadores se sientan comprometidos con la misión de la empresa, se debe diferenciar las funciones de los familiares con las funciones de las funciones dentro de la empresa, asimismo, se debe reconocer la autoridad de los familiares o no familiares en puestos decisivos o de toma de decisiones; para ello servirá redactar un acuerdo familiar por escrito y claro, la misión, visión y objetivos claros de la organización; conceptualizar un organigrama con las funciones de cada integrante con el fin de conocer responsabilidades; y enseñar a partir de pequeños para que logren aprender sobre negocio y la

cultura empresarial, asimismo, sobre la importancia de la empresa para el núcleo familiar, de tal forma que se garantice la continuidad de la compañía (Amaya, 2017).

3. Recursos y capacidades

En este acápite se desarrollará la teoría de recursos y capacidades como una herramienta necesaria para realizar el diagnóstico de la empresa, con la finalidad de determinar el estado de crecimiento en el que se encuentra la organización. A continuación se pasará a explicar la teoría mencionada.

La teoría de Recursos y Capacidades postula que las empresas poseen recursos valiosos, raros, incomparables y no sustituibles, los cuales forman el acrónimo "VRIN" (Barney, 1991). De igual forma, Liao (2010) explicó que las organizaciones están compuestas por diferentes tipos de recursos y capacidades que posibilitan la implementación de estrategias que contribuyen a la eficacia y eficiencia organizacional. Del mismo modo, autores como Regan y Ghobadian definen los recursos como un conjunto de conocimientos y activos físicos e intangibles que poseen las organizaciones; esto les permite producir tanto eficaz como eficientemente para entregar sus productos y servicios al mercado (O Regan y Ghobadian, 2004). De manera similar, las alianzas estratégicas, el aprendizaje, la innovación y la adquisición brindan a las organizaciones acceso a recursos y capacidades (Helfat, Finkelstein, Mitchel, Peteraf et al. 2007). En este sentido, debido a que los recursos son evaluables, escasos, difíciles de duplicar e insustituibles, pueden servir como fuente de ventaja competitiva en el largo plazo (Peteraf, 1993).

Las organizaciones tienen diferentes recursos y capacidades dependiendo de la naturaleza y condiciones de la empresa. La teoría basada en recursos tiene una visión sistemática, orientando el análisis interno a los factores sociales más importantes de la empresa. Es por esto que complementa el énfasis tradicional en la estrategia en la estructura de la industria y el posicionamiento estratégico (Eisenhardt y Martin, 2000). Es en este sentido que las organizaciones pueden desarrollar una ventaja competitiva sostenible en el tiempo cuando sus recursos y capacidades son distribuidos de manera desigual y líquida (Barney, 1991; Nelson, 1991). En esta sección, desarrollamos una definición de competencias y su taxonomía, considerando los recursos asociados a estas competencias.

3.1. Definición de Recursos

La definición de recursos sostiene que son aquellos factores disponibles dentro del proceso de generación de valor que existe en la organización. Existen dos tipos de recursos: los recursos tangibles e intangibles (Teoría de recursos y capacidades-Descuadrando, s.f.). Los recursos como tal no generan una ventaja en la organización; sin embargo, la combinación de estos recursos y las capacidades brindan una ventaja competitiva sostenible (Teoría de recursos y capacidades-Descuadrando, s.f.). La teoría de

recursos y capacidades permite realizar un análisis interno con los aspectos más relevantes de la organización y encaminar ese análisis en relación al análisis externo con la finalidad de formar una base para el planeamiento estratégico general y de recursos humanos posteriormente. Asimismo, esta teoría es una herramienta que determina las fortalezas y debilidades de la organización por lo que una vez identificadas se pueden desarrollar capacidades distintivas dentro de la organización, y con ello desarrollar ventajas competitivas sostenibles (Teoría de recursos y capacidades-Descuadrando, s.f.) .

Tabla 6: Tipos de recursos

Recursos			
Tangibles	Intangibles	Humanos	Capital organizacional
<ul style="list-style-type: none"> ● Físicos ● Financieros 	<ul style="list-style-type: none"> ● Reputación ● Tecnología ● Cultura ● Marca 	<ul style="list-style-type: none"> ● Conocimientos ● Comunicación ● Motivación 	<ul style="list-style-type: none"> ● Estructura organizacional ● Líneas de autoridad ● Forma de reportes ● Planeación: formal e informal ● Control ● Sistemas

Por su parte, Barney sostiene que los recursos de la empresa incluyen todos los activos, habilidades, procesos organizativos, características de la empresa, información y conocimiento, gestionados por la empresa y capaces de idear y desarrollar estrategias para incrementar su eficacia y eficiencia (Barney, 1991). Por otro lado, Peteraf argumenta que los recursos y capacidades no son iguales para todos y que tampoco se encuentran disponibles para todas las empresas en las mismas condiciones; por lo cual, se dice que las empresas son distintas por los activos con los que la misma cuenta (Peteraf, 1993).

3.2. Definición de Capacidades

En base a la revisión teórica expuesta y para fines de la presente investigación, se optó por definir capacidades organizacionales como el conjunto de acciones repetitivas -que generan aprendizaje- las cuales son adoptadas por personas que conforman una determinada organización. Además, estas acciones rutinarias se establecen con el objetivo de brindar a la alta gerencia propuestas que le permitan tomar decisiones y optimizar sus recursos. Las capacidades de una organización, además de estar relacionadas a sus operaciones diarias, también engloban los planes futuros de la compañía donde buscan responder la interrogante de hasta dónde puede llegar dicha organización. Es en este punto es donde se debe concluir que todas las capacidades no son iguales, es por ello que los autores las clasifican en capacidades ordinarias y dinámicas (Cepeda & Barbosa, 2016).

3.2.1. Capacidades operativas

También conocidos como empresas ordinarias según Teece (2007), o empresas de primer orden según Zollo y Winter (2002) y Danneels (2002), o empresas estáticas de nivel cero según Collis (1994), o empresas sustantivas según Zahra et al. (2006), hace alusión a la ejecución de operaciones empresariales por medio de procedimientos y prácticas preestablecidas. De esta forma, se logra llegar a un alto nivel de calidad en la ejecución de la actividad, siendo reconocido en algunos casos como un estándar de excelencia (Cepeda & Barbosa, 2016). Es fundamental resaltar que el progreso de habilidades en operaciones demanda una mezcla de los siguientes elementos: En primer lugar; personal calificado, incluyendo en determinadas circunstancias personal externo a la empresa, tal es el caso de asesores y/o consultores; en segundo lugar, instalaciones y equipos; en tercer lugar, procesos y rutinas adecuadamente documentados; finalmente, la coordinación necesaria para realizar ese trabajo (Cepeda & Barbosa, 2016).

En contraste, se menciona que para conseguir una ventaja competitiva sostenible, las capacidades operativas no son suficientes en sí mismas. En un contexto en el que la oferta que posee la una empresa se encuentra en armonía con el mercado, esto quiere decir que existe suficiente demanda en el mercado, se puede conseguir una ventaja competitiva mediante el correcto uso de las capacidades operativas; sin embargo, la ventaja durará hasta que el mercado cambie sus condiciones de demanda (Cepeda & Barbosa, 2016). En esa misma línea, las capacidades operativas, en ocasiones, se convierten en una barrera que impide a la empresa la posibilidad de replantearse, lo que puede generar que aparezca la llamada inercia empresarial, que actúa en contra de la misma empresa, al imposibilitar los cambios que necesite la organización para adaptarse a un nuevo entorno, sobre todo si este entorno es competitivo. La necesidad de tener una productividad sostenible y de mantener las mejores prácticas empresariales, puede impedir a la organización tomar decisiones sobre cambios que son necesarios para la empresa. (Rumelt, 2011).

Para concluir, las competencias operativas tienen una importancia crucial para la competitividad y el rendimiento de las organizaciones, ya que estas se conciben como una compleja red de prácticas en sus distintos procesos productivos, el seguimiento del desempeño de los diferentes procesos empresariales, la supervisión de las actividades de control y la elaboración de estrategias (Grandt, 1991).

Para la presente investigación se estudian las capacidades operativas enfocadas en cuatro grupos que se desarrollan a continuación: financieras, logísticas, de recursos humanos y comerciales.

Tabla 7: Definiciones de capacidades operativas

Capacidad	Definición	Items
Capacidad financiera	Las capacidades financieras están relacionadas a las acciones estratégicas que buscan fomentar el crecimiento de la empresa mediante el aumento de la rentabilidad y la reducción del riesgo con la finalidad de aumentar el valor para el bienestar financiero de los socios y accionistas de la empresa. Los indicadores financieros tienen el propósito de mostrar el comportamiento o desempeño de la empresa en números. Las capacidades financieras se dividen en indicadores de endeudamiento, liquidez y rentabilidad (Camargo & Ruiz, 2017).	<ul style="list-style-type: none"> ● Liquidez ● Rentabilidad ● Patrimonio
Capacidad logística	Según Fernández (2010), la capacidad logística representa la cantidad de productos que se pueden colocar en un almacén, sistema de inventario o equipo, vehículo o medio de transporte, etc. Está íntimamente relacionado con la productividad, ya que es un soporte que mejora la respuesta ante posibles cambios. De manera similar, Bowersox, Closs y Cooper (2007) afirman que las capacidades logísticas de una empresa están directamente relacionadas con su capacidad para hacer frente a cambios inesperados que ocurren mientras los productos ya están en el sistema logístico, como retiros de productos y cambios de precios o empaquetado durante el traslado. Según Brockhoff, Marlies y Krome-Dirk (2011), las capacidades logísticas tienen un impacto significativo en las cadenas de suministro, pero los sistemas de gestión de capacidades logísticas son más exigentes en algunas cadenas de suministro que en otras; por ello, es importante destacar que los requerimientos en el mercado minorista de joyería no han conservado cierta complejidad.	<ul style="list-style-type: none"> ● Gestión de inventario ● Gestión de compras ● Gestión de aprovisionamiento ● Atención al cliente
Capacidad de recursos humanos	El término recursos humanos se refiere a las personas que forman parte de una organización y realizan ciertas funciones delimitadas en la organización para estimular los recursos acumulados por la organización (Chiavenato 2004). El autor considera que cuando se habla de gestión de personal, se toma como referencia la gestión de las personas que participan en la organización y cumplen un rol específico. Además, el entorno en el que se desenvuelve el campo de los recursos humanos (RRHH) incluye a la organización y a las personas que la integran; estas organizaciones formadas por personas dependen de ellas para lograr sus objetivos y cumplir su misión propuesta (Chiavenato 2004). Asimismo, Chiavenato postula que la gestión de recursos humanos se puede entender desde una perspectiva de proceso y/o práctica. De los diversos aspectos que componen estos procesos, se seleccionaron los más relevantes para el estudio, a saber: capital humano, reclutamiento, selección, capacitación e incentivos.	<ul style="list-style-type: none"> ● Capital Humano ● Reclutamiento ● Selección ● Capacitación ● Incentivos

Tabla 7: Definiciones de capacidades operativas (continuación)

Capacidad	Definición	Items
Capacidades comerciales	En esta investigación se desarrollará la teoría del marketing mix. El marketing mix es el análisis de estrategias de factores internos que se desarrolla en una empresa que son controlables y para definirlo se emplean las 4P del marketing planteadas por McCarthy (1960): producto, precio, promoción y plaza. La empresa combina estas cuatro variables para producir la respuesta deseada del público meta. La finalidad de analizar estos cuatro factores es definir las características del producto, el precio de mercado, los canales por donde se distribuirá y finalmente, la estrategia de comunicación para que el público meta tenga conocimiento de todo lo mencionado anteriormente. Las variables mencionadas anteriormente permitirán que los gerentes comerciales y de marketing logren formular estrategias que permitan a la empresa conseguir los objetivos establecidos. Cabe mencionar que, estas variables son controlables y pueden ser modificadas por las empresas según sus estrategias de marketing (Martinez, 2014).	<ul style="list-style-type: none"> ● Producto ● Precio ● Plaza ● Promoción

3.3.Capacidades dinámicas

Existen diversas definiciones sobre las capacidades dinámicas. A continuación, se pasarán a explicar las definiciones por distintos autores.

Tabla 8: Definiciones de capacidades dinámicas

Autores	Definiciones de capacidades dinámicas
Eisenhard y Martin (2000)	Las prácticas y estrategias de la organización a través de las cuales se obtienen nuevas disposiciones de recursos a medida que el mercado evoluciona, se expande, se satura y decrece..
Lee y Rho (2002)	Se puede buscar una ventaja competitiva al comprender cómo las organizaciones pueden adaptarse a los cambios en su entorno.
Zahra and George (2002)	Capacidades de adaptación que otorgan a las organizaciones reemplazar y reconfigurar sus recursos para satisfacer las necesidades de los clientes y hacer frente a las estrategias de la competencia.
Winter (2003)	Competencias que operan para desarrollar, cambiar o crear habilidades fundamentales..
Vivas (2005)	Las capacidades dinámicas son procesos organizacionales complejos de alto nivel que permiten la adaptación y renovación en el entorno adecuado de los activos de la organización.

Adaptado de Investigación Administrativa Año: 44 NÚM. 116

Existen diversas definiciones para las capacidades dinámicas, las cuales han sido mencionadas líneas arriba. Para la presente investigación se utilizará la definición de Miranda, el cual dice que “las capacidades dinámicas son los cambios estratégicos reactivos o proactivos que realizan las empresas para lograr acomodarse a su entorno, a fin de alcanzar altos niveles de desempeño y ventaja competitiva

sustentable” (Miranda, 2015). La acción humana es un factor importante en el enfoque de las capacidades dinámicas, representada por el liderazgo. Es importante que la organización cuente con un líder, asimismo, la acción de las personas implica la observación, la creación, empoderamiento del grupo y transformación de los recursos con los que cuenta la organización (Hodgkinson y Healey, 2011).

En síntesis, explicar la diferencia entre las capacidades operativas y dinámicas ayuda a comprender si estas son un completo o si son distintas. Por un lado, las capacidades dinámicas sirven como un mecanismo que brinda información a las capacidades operativas, y en ese sentido las capacidades operativas y las actividades que la comprenden, pueden servir como una fuente de información y conocimiento sobre la organización, lo que incrementa el valor de las actividades que implican las capacidades dinámicas. Por otro lado, otro punto relevante es que las capacidades operativas y dinámicas pueden ser complementarias utilizando mecanismo de implementación; en ese sentido, se puede mencionar que la existencia de capacidades operativas en una organización puede conducir a la búsqueda de las capacidades dinámicas, de esta manera, pueden garantizar que las organizaciones desarrollen sólo aquellas ideas que pueden implementarse con éxito (Cepeda & Barbosa, 2016). Adicionalmente, Teece (2014) sostiene que es necesario que exista una buena estrategia para que las capacidades dinámicas sean capaces de mantener las ventajas competitivas de la organización.

CAPÍTULO 3: MARCO CONTEXTUAL

En el presente capítulo, se expondrán los principales tópicos para la presentación: (1) sectores de actividad (2) empresa, (3) operación del negocio y (4) análisis del negocio. A continuación, se pasa a desarrollar los subcapítulos mencionados.

1. Sectores de actividad:

Para este acápite se presenta la realidad de la mypes en el país al mostrar datos del ministerio de la producción; asimismo, se describen los sectores en donde la empresa tiene actividad económica, se especificarán los tres sectores: retail, comercio y joyería.

1.1.Mypes en el Perú

En el Perú, al finalizar el año 2020 existían 1 millón 788 mil 368 empresas formales, de las cuales, las mypes representan un alto porcentaje del total de empresas que operan en territorio peruano. Se puede decir que las mypes representan el 99.3% del total de las empresas formales de la economía peruana, de las cuales se encuentran: microempresas con el 95.2% (1 703 745 empresas) y pequeñas empresas con el 4,1% (73 623 empresas). Además, se puede observar un decrecimiento en comparación con el año anterior en el número de empresas en general (-25%) (Ministerio de la Producción, 2021).}

Tabla 9: Empresas formales, según segmento empresarial, 2020

Empresas formales según segmento empresarial en 2020			
Tamaño empresarial	N° de empresas	Porcentaje	Variación año anterior
Microempresa	1,703,745	95,2%	-25,7%
Pequeña empresa	73,623	4,1%	-10,3%
Mype	1,777,368	99,3%	-25,1%
Mediana empresa	2,749	0,2%	-6,4%
Mipyme	1,780,117	99,5%	-25,1%
Gran empresa	8,783	0,5%	-7,9%
Total de empresas	1,788,900	100	-25,0%

Fuente: Ministerio de la Producción (2021)

En la tabla 12, se puede observar que la gran cantidad de empresas formales se centran en las microempresas con un 95.20%; con lo cual se entiende, que existe baja o ausente participación de las pequeñas y medianas empresas en el tejido empresarial peruano. Asimismo, se percibe una variación del -25,7% en comparación con el año anterior.

La entrada de mypes en el mundo empresarial ha seguido una senda positiva, apreciándose durante el periodo 2014-2018, tiempo en el que las empresas de este segmento ha crecido a un ritmo de 7,98% en promedio al año. Este ritmo de crecimiento tiene relación con el desempeño de la actividad económica la cual fue, en promedio, de 3.24% durante el mismo periodo, según el BCRP.

1.2.Sector comercio

Según Erreyes el sector comercio implica lo siguiente:

El sector comercial se refiere a la actividad de intercambio y venta de bienes y servicios con el objetivo de obtener ganancias. Se clasifica en siete tipos: comercio interior, comercio exterior, comercio terrestre, comercio al por mayor, comercio al por menor, comercio propio y comercio en comisión. El comercio interior se refiere a la venta de productos dentro de un mismo país, mientras que el comercio exterior se refiere a la venta entre países diferentes. El comercio terrestre se relaciona principalmente con las leyes comerciales terrestres. El comercio mayorista implica la venta de productos a gran escala entre fabricantes y distribuidores. El comercio minorista se refiere a la venta de productos al consumidor final. El comercio propio se refiere a la venta de productos que son propiedad del comerciante, y el comercio en comisión se refiere a la venta de productos que no son propiedad del comerciante pero que se han encomendado a ellos para vender. (2008)

Con respecto a la Joyería Marcela, se puede determinar que su actividad comercial abarca el comercio interior, el comercio al por mayor y el comercio minorista a través de su canal retail.

1.2.1. Comercio en el Perú

Según estudios del INEI (El Instituto Nacional de Estadística e Informática), el sector comercio en nuestro país se redujo en un 5,68% respecto al mismo mes del año anterior, esta reducción fue consecuencia de una baja en el comercio mayorista y minorista. Es importante mencionar que el sector ha sufrido consecuencias debido a las medidas sanitarias y de prevención del COVID 19 que fueron adoptadas por el gobierno del Perú, como lo fueron la inmovilización social obligatoria, la suspensión de casi todos los rubros comerciales no esenciales para el sector salud, asimismo, el limitado número de aforo en centros comerciales, según lo establecido en el D.S. N° 008-2021-PCM. Según el Instituto Nacional de Estadísticas e Informática (INEI), el ámbito del comercio incluye tres categorías: la venta al por mayor, la venta al por menor y la venta, reparación y mantenimiento de vehículos automotores y motocicletas, además de la venta al por menor de combustible para automóviles. Las actividades con mayores ingresos en la venta al por menor, también conocida como comercio minorista, son cuatro:

tiendas departamentales y supermercados, productos para el hogar y electrodomésticos, farmacias y librerías, periódicos y otros productos (INEI, 2018).

1.3.Sector retail

La industria minorista sostiene que los principales objetivos de un minorista son identificar las necesidades y deseos de su público objetivo para luego satisfacer esas necesidades y deseos de manera más efectiva que sus competidores (Vigaray, 2005). Además, el comercio minorista es el último eslabón en la cadena de distribución, siendo el intermediario encargado de vender productos, bienes o servicios a los consumidores finales (Burruezo, 1999). De acuerdo con Ybáñez (2021), el sector de retail se refiere a las empresas que se dedican a la venta en masa de productos o servicios a un gran número de clientes. También se considera como retail todos los establecimientos comerciales que se encuentran en las ciudades y pueblos y que venden directamente al público. Sin embargo, el término se utiliza principalmente para referirse a las grandes cadenas de tiendas como supermercados, tiendas de departamentos, tiendas de mejoras para el hogar, tiendas de ropa, librerías, farmacias y franquicias. Incluso se podría incluir en este sector el comercio en línea, conocido como e-retail. Es importante señalar que actualmente el negocio de retail no se limita solo a las tiendas físicas, se habla de la omnicanalidad, es decir, el minorista debe atender a sus clientes de manera indistinta, ya sea a través de canales físicos o virtuales (Ybáñez, 2021).

Según lo mencionado líneas arriba podemos observar que el retail está enfocado en la venta minorista, y es en ese sentido que la Joyería Marcela pertenece a dicho sector, puesto que se encuentra ubicada dentro de una galería comercial. Esto le permite captar masivamente al público y vender un volumen elevado a distintos clientes que compran en la joyería. Es decir, el enfoque será vender al por menor a una gran cantidad de personas.

1.3.1. Retail en el Perú

Según el Global Retail Development Index 2017 (GRDI), elaborado por la consultora A.T. Kearney, Perú ocupa el noveno lugar en una lista de 30 países en desarrollo considerados como la inversión minorista más atractiva en el sector. En comparación con 2015, el ranking del país es un salto de siete lugares. En América Latina, Uruguay, Chile y Brasil encabezaron la lista en el mismo año; sin embargo, en 2017 Perú ocupó el primer lugar debido a su desempeño y los esfuerzos del gobierno peruano para promover la integración comercial y la libertad para tratar de abrir su economía y atraer inversión extranjera (Global Retail Index, 2017).

Tabla 10: Estadística global del sector retail

N	País	Atractivo del Mercado (25%)	Riesgo del Mercado (25%)	Saturación del Mercado (25%)	Presión del tiempo (25%)	Score GRDI	Población (millón.)	PBI per cápita	Ventas por nación (billón)
1	India	63.4	59.1	75.7	88.5	71.7	1,329	6,658	1,071
2	China	100	64.5	24.4	92.5	70.4	1,378	15,424	3,128
3	Malasia	77.1	87.1	23.3	56.2	60.9	31	27,234	92
4	Turquía	75.8	60.4	31.7	71.4	59.8	80	21,147	241
5	Emiratos Arabes Unidos	92.3	100	0.9	44.4	59.4	9	67,696	73
6	Vietnam	26.7	25.4	72.4	100	56.1	93	6,422	90
7	Marruecos	34.6	55.4	64.5	69.8	56.1	35	8,360	40
8	Indonesia	49.3	45.5	52.1	76.7	55.9	259	11,699	350
9	Perú	45.5	62.2	50.8	57.6	54	32	13,019	61

Adaptado de Global Retail Index, 2017.

Cabe señalar que, si bien los países asiáticos ocupan el primer lugar en este ranking, Perú ocupa el primer lugar en América Latina. A nivel nacional, según la última investigación del Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), en febrero de 2021, el sector empresarial del Perú se contrajo un 5,68% respecto al mes correspondiente del año anterior, debido a una disminución en el volumen de ventas al por mayor, ventas al por menor y comercio automotriz, esta información ha sido mencionada líneas arriba. No obstante, en el último informe, la Cámara de Comercio de Lima - CCL espera una recuperación paulatina en el sector retail, ya que las ventas en el primer trimestre de este año pueden alcanzar entre el 55% y el 70% de las registradas en el mismo período del 2019 (antes del inicio de la pandemia).

La industria del retail se divide en: supermercados, tiendas departamentales, centros de conveniencia, centros comerciales, galerías comerciales, entre otros. La presente investigación se centrará en tiendas ubicadas en la Galería Mercado Central y Mesa Redonda. Estas galerías son una de las más importantes del país, debido a la cantidad de personas que las frecuentan.

1.4.Sector Joyería

El sector joyería en nuestro país está compuesto por el rubro Joyería, donde encontramos joyería de oro, joyería de plata y joyería de los demás materiales preciosos. Este sector también está compuesto

por la bisutería, compuesto por las demás bisuterías de metales comunes, las demás bisuterías y bisutería de metal común y; finalmente, se encuentra la Orfebrería que esta compuesta por: artículos de plata de ley 0,925, artículos de chapado de metal precioso Artículos de plata, ley \leq 0,925 y artículos de metales preciosos, excepto de plata (CIEN, 2021).

1.4.1. Joyería en el Perú

El objetivo de esta sección es realizar una descripción del sector joyería en nuestro país. Asimismo, se busca encontrar coincidencias entre mypes y el sector joyería, sin mucho éxito, pues, se ha identificado que existe mucha literatura sobre los temas mencionados, sin embargo, la data sobre “mypes del sector joyería” es prácticamente nula. Esto se debe en gran medida a la informalidad que existe en ambos sectores. Sin embargo, se ha encontrado información importante sobre el sector a nivel macro, que servirá para brindar un panorama sobre el mismo.

Según datos del Centro de investigación de Economía y Negocios Globales (2021), el sector joyería sumó US \$71.3 millones, de los cuales el 84.8% fueron joyería de oro. Con este nivel de exportaciones, el Perú ocupó el puesto número 42 en el ranking de los países exportadores de joyas; en Latinoamérica, nuestro país ocupó el segundo lugar (CIEN, 2021). En el año 2020, las exportaciones del sector joyería disminuyeron un 39% en comparación al año anterior. Cabe resaltar que, tanto la orfebrería, la bisutería y la joyería tuvieron desempeños negativos en dicho año, en lo que se refiere a exportaciones. A continuación, se presenta un cuadro que contiene las exportaciones nacionales del sector joyería entre los años 2016 y 2020, mostrando una contracción promedio anual de 6.4%.

Tabla 11: Exportaciones del sector joyería en el Perú, en miles US\$

Descripción comercial	2019	2020	Var.%	Part.%
Joyería	103,450.6	64,031.8	-38.1%	89.9%
Joyería de oro	99318.5	60,407.1	-39.2%	94.3%
Joyería de plata	4,075.1	3,263.1	-19.9%	5.1%
Joyería de los demás metales preciosos	57.1	361.6	533.5%	0.6%
Bisutería	13,206.0	7,102.3	-46.2%	10.0%
Bisutería de los demás metales comunes	9,932.0	4,807.4	-51.6%	67.7%
Las demas bisuterias	3,186.2	2,219.6	-30.3%	31.3%
Bisutería de metal común: gemelos y pasadores	87.8	75.3	-14.2%	1.1%
Orfebrería	167.0	119.4	-28.5%	0.2%
Artículos de plata de ley 0,925	90.8	101.9	12.3%	85.4%
Artículos de chapado de metal precioso	69.5	13.1	-81.1%	11%
Artículos de plata, ley $\leq 0,925$	6.7	4.3	-36.4%	3.6%
Total	116,823.7	71,253.4	100%	100%

Fuente: SUNAT, ADEX Data Trade, CIEN.

Respecto a las exportaciones, los artículos de orfebrería de plata ley 9.25 presentó un incremento promedio de 83.3% en los últimos cinco años. Asimismo, se identificaron los destinos de las exportaciones nacionales siendo América del Norte el principal comprador con un 88.4% del total, le siguen América del Sur con el 8.9% y Europa con el 1.4%. Estados Unidos compra alrededor de US \$61.8 millones, siendo el mayor importador de joyería peruana (CIEN, 2021). Cabe resaltar que Lima fue la región con mayor participación de las exportaciones de joyería del Perú con un equivalente a 99.1% (CIEN,2021).

Las principales empresas exportadoras de este sector fueron Arin S.A con el 43.3% de participación, Deoro S.A.C con el 24.4% de participación y New Fashion Perú S.A.C con el 19.1% (CIEN, 2021).

Ahora bien, respecto a las importaciones nacionales, el sector joyería alcanzó US \$17.8 millones. Entre los años 2016 y 2020, las importaciones del sector se redujeron 9.7% en promedio anual. Cabe mencionar que, en el 2020 las importaciones del sector joyería cayeron en 35.5% en comparación del año anterior (CIEN, 2021). Se identifica que China es el mayor proveedor de joyería (36.2%), seguido por Colombia (26.1%) y Tailandia con el 8.6% (CIEN. 2021).

Centro de investigación de Economía y Negocios Globales, en siglas CIEN, (2021), menciona que, en el 2020, las importaciones del sector joyería fueron realizadas por 468 empresas, cabe mencionar que varias de estas empresas importan más de un tipo de producto de este sector.

2. Presentación del negocio

Para este acápite se describe la historia y el organigrama de la empresa como parte de la presentación del sujeto de estudio, Asimismo, se buscará establecer un hilo conductores sencillo entre los subcapítulos para analizar a la joyería y realizar un correcto diagnóstico de ella.

2.1.Historia

La joyería Marcela (con nombre comercial registrado en la SUNAT como Platería PILY LILY) es una microempresa (bajo el régimen de persona natural con negocio) que se dedica a la comercialización de joyas de acero, plata y oro. Esta se encuentra ubicada en el centro de Lima, realizando ventas al por mayor y por menor de dichos productos durante aproximadamente 27 años en el mercado.

La joyería se encuentra activa desde 1988 y durante toda esta trayectoria la joyería ha tenido 13 tiendas en el centro de Lima, las cuales han operado al mismo tiempo. En la actualidad cuenta con 3 locales ubicados en el Centro de Lima, dos tiendas en la Galería Mercado Central (la principal, ubicada en la entrada de la galería y, la segunda, ubicada en el primer piso) y una tienda en la Galería Guizado Hermanos (ubicada en el segundo piso de la galería). También cuenta con un almacén que comparte con un familiar de la propietaria; puesto que, antes se realizaban negocios con ella.

La propietaria del negocio empezó este proyecto motivada por su hermano mayor, quien se inició en el sector y abrió una tienda en la cual, la sra. Marcela trabajaba atendiendo a los clientes (M. Morales, 2021). Este trabajo le dio la experiencia necesaria en el sector joyería, acceso a los diferentes proveedores que la acompañan y permitió madurar su criterio para comprar mercadería. Después de trabajar un par de años en la joyería de su hermano, la señora Marcela decide abrir su propio local en el segundo piso de una galería ubicada a espaldas del Congreso de la República en el Centro de Lima. Desde ese momento surge la historia de la Joyería Marcela, la cual se mantiene hasta el día de hoy en el mercado y que ha superado diferentes problemas y variaciones a lo largo del tiempo.

En un inicio la joyería contaba con proveedores brasileños que distribuían la mercadería en material goldfield, la sra. Marcela comenta que viajaba a Brasil a escoger y traer su mercadería. Ella se guiaba de lo que consideraba que podía “salir” (vender), y de lo que observaba que sus clientes llevaban la mayoría de veces: aretes comerciales, juegos (aretes, cadena y dije), cadenas comerciales y pulseras. Cuando se hace referencia a “comerciales” quiere decir que son productos que se venden a un precio al

por mayor y que los clientes buscaban para revender; esto quiere decir, que la joyería provee de joyas a otras joyerías más pequeñas.

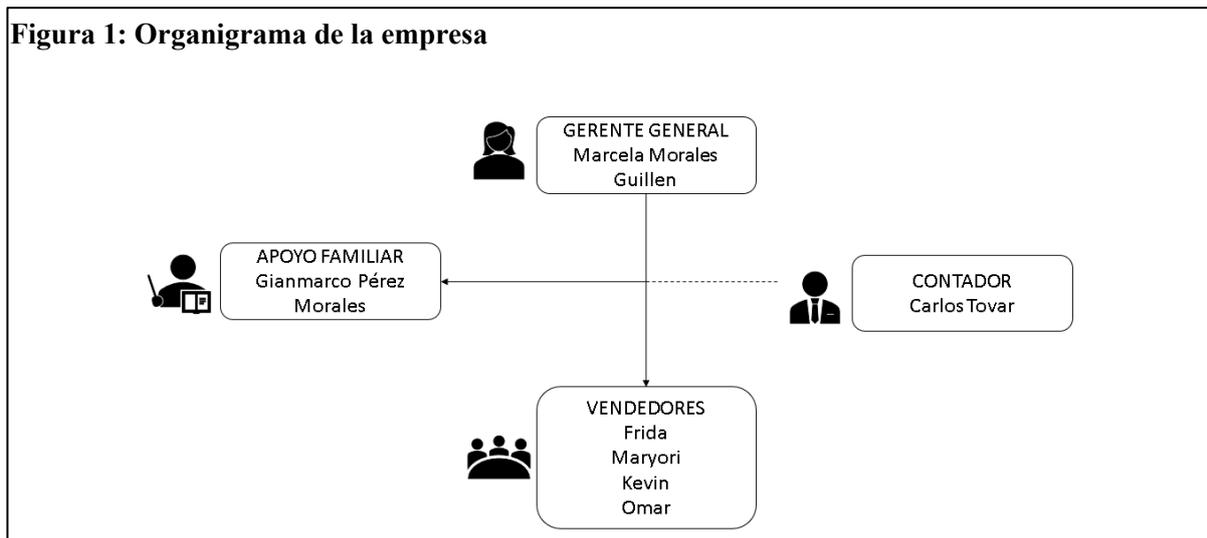
Hace aproximadamente diez años, el goldfield dejó de ser vendido como era antes y pasó de moda, las joyas en acero fueron su reemplazo debido a la calidad, durabilidad y precios. Las joyas de acero, vendidas en los diferentes locales de la joyería, son importadas de China; además, cabe mencionar que esta joyería es proveedora de joyas de acero ya que cuenta con volumen y precios al por mayor. Las joyas de plata y oro son compradas a diferentes talleres y fábricas, peruanos, que distribuyen estos productos. Del mismo modo, estas joyas también se venden al por mayor y menor en todas las tiendas. Es importante resaltar que la Sra Marcela accede a préstamos bancarios con la finalidad de pagar los procesos aduaneros y cubrir parte del negocio. Ello es relevante pues ella considera que la relación que mantiene con el banco es un soporte fuerte para su negocio, lo cual le ha permitido mantenerse durante tantos años.

A lo largo de la historia de la joyería, la sra. Marcela abrió diferentes locales en diferentes galerías del Centro de Lima, la propietaria comenta que hubo una época en la que tenía más de 10 tiendas abiertas en el Centro de Lima (M, Morales, 2021). El criterio para abrir y cerrar las tiendas era la frecuencia de gente que concurría a las diferentes galerías donde tenían sus locales abiertos. Hubo una oportunidad en la que la sra. Marcela tenía hasta 3 tiendas abiertas en un solo pasaje de una misma Galería. Con el tiempo, se fueron cerrando la mayoría de las tiendas hasta quedar con las que tiene en la actualidad. A lo largo de estos años, la sra. Marcela compró varias tiendas en las cuales abrió sus joyerías, o las utiliza para generar ingresos pasivos ya que las alquila a terceros.

2.2.Organigrama de la empresa

La propietaria del negocio es la Sra. Marcelina Morales Guillén, quien cumple el rol de administradora de la empresa, la cual cuenta con cuatro vendedores en la actualidad. Los vendedores presentan una jerarquía establecida por años de servicio; esto implica que algunas actividades van a estar a cargo de un colaborador en específico; por ejemplo, recepción de mercaderías, gestión de compras, almacenamiento de existencias, etc. Asimismo, es importante destacar que la señora Marcela se apoya en su único hijo para cumplir su rol de líder en la segunda tienda; además, este toma un papel de consejero en temas de la empresa aunque quien toma las decisiones finales es la propietaria. Asimismo, la propietaria de la joyería utiliza los servicios de un contador externo y particular que se encarga de la contabilidad del negocio, trámites y pagos ante la SUNAT. Entre los otros servicios tercerizados, la empresa tiene dos artesanos capaces de realizar los pedidos en sus respectivos talleres.

Figura 1: Organigrama de la empresa



En este sentido, la descripción desarrollada líneas arriba sobre algunas funciones de la señora Marcela y sus colaboradores; nos permite identificar que esta mype familiar se encuentra en la primera etapa de “familia jóvenes” (Poza, 2005) pues la Sra. Marcela es la persona que transmite los valores, responsable de la cultura de la organización, además es la fundadora y gerente general de la joyería. El desarrollo y posicionamiento de la joyería nos permite comprender que existe una aglomeración de poder por parte de la señora Marcela y esa situación no permite alcanzar la siguiente etapa.

2.3. Estrategia de la empresa

Cabe resaltar que la misión, visión, valores, contratos, procesos de compra, manual de funciones, reglamentos y normas, etc. no se encuentran establecidos de manera formal y por escrito, solo se transmiten de manera oral. Según los datos brindados por la empresa, se puede sugerir la siguiente información: la misión sería ofrecer joyas de la más alta calidad y diseño que se alineen a las últimas tendencias de joyería, a través de la preocupación por cada detalle, variedad de diseños y la buena atención. La visión de la empresa sería mantenerse como una de las distribuidoras más antiguas de joyas importadas del Centro de Lima. Los valores en los que se fundamenta la empresaria y promulga ante sus trabajadores son, la puntualidad para cumplir con los tiempos de entrega de los productos, el compromiso con brindarle al cliente lo que desea, la honestidad al brindar información que puede necesitar el cliente para decidir su compra, el respeto relacionado a reconocer el valor de los colaboradores y de los clientes, y el orden y limpieza relacionado con resaltar la belleza y estética de las joyas y los locales.

Los recursos financieros de la empresa se obtienen de las ganancias de las ventas, estas ganancias son invertidas enteramente a los gastos familiares y de la empresa; no obstante, no se tienen registros contables exactos pues se hacen de manera manual, no son detallados y se evita dar boletas para reducir los impuestos. Por otro lado, los recursos físicos son los 4 inmuebles en los que funcionan

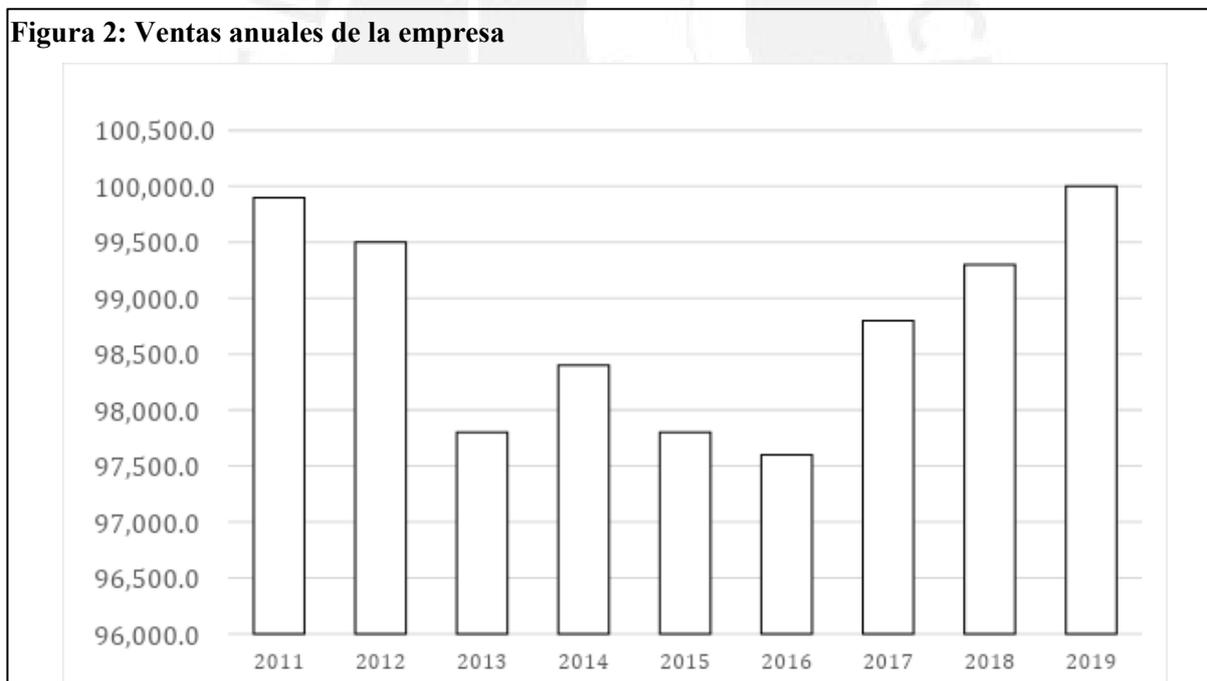
las joyerías, de los cuales solo se alquila el local principal y un almacén. Además, la joyería cuenta con equipos que son las estanterías, los exhibidores, las vitrinas para exhibición y luces que son usados para exponer los productos. Asimismo, es importante mencionar que la joyería no cuenta con planeamiento estratégico.

3. Operación del negocio

Para este acápite, se describirán la operacionalidad del negocio enfocándose en sus ventas, marketing mix, recursos humanos e innovaciones anteriores.

3.1. Ventas

Respecto a las ventas de la joyería, a continuación se muestran las ventas anuales totales (en soles) de la tienda principal desde el 2011 hasta el 2019 (antes de la pandemia causada por el COVID-19). Dicha información ha sido recopilada y analizada para presentarla en la investigación, debido a que la empresa a tratar no cuenta con información histórica sobre sus ventas. En ese sentido, la dueña del negocio y su hijo fueron los encargados de brindar información para realizar el cuadro de ventas que se pasará a presentar en las siguientes líneas.



3.2. Marketing mix

Esta herramienta se utiliza para identificar las estrategias internas que la joyería Marcela ha utilizado para el desarrollo del negocio. El objetivo de ello es conocer la situación de la empresa en base a su precio, producto, plaza y promoción; siendo estas las cuatro principales variables del negocio.

3.2.1. Precio

Como se ha mencionado en este capítulo la joyería realiza ventas al por mayor y menor. Esto implica que existen precios de importador directo en lo que respecta a las joyas de acero, y de distribuidor para las joyas de plata y oro. Asimismo, los precios de los productos de la empresa están alineados al mercado y a la competencia.

3.2.2. Producto

La joyería vende lo siguiente: pulseras, cadenas, dijes, tobilleras, anillos y aretes tanto para mujeres como hombres; adicionalmente, estos productos se presentan en acero, plata y oro. Se cuenta con el servicio de fabricación de joyas en plata y oro con la finalidad de ser utilizado para aquellos clientes que presenten un diseño específico y personalizado. En lo que respecta a las joyas de acero inoxidable, estas presentan dos variedades: enchapado en oro y enchapado natural (plateado). Asimismo, las joyas de plata que vende la empresa son de plata de ley 950 y ley 925 (porcentaje de plata) mientras que las joyas de oro son de 18 quilates. En cuanto a la presentación del producto, las joyas se entregan en una cajita de regalo o en una bolsa de pana, estas no vienen personalizadas y son utilizadas por otras tiendas de la competencia.

3.2.3. Plaza

En cuanto a los puntos de venta, cuentan con 3 locales ubicados en el Centro de Lima. Dos de ellos en la Galería Mercado Central y uno en el segundo piso de la Galería Mesa Redonda, todas de aproximadamente tres metros cuadrados. En lo que respecta a su ubicación, los dos locales se encuentran ubicados en zonas visibles y de fácil acceso a la galería; por ejemplo, la tienda principal se encuentra en la entrada de la Galería Mercado Central y la segunda tienda se encuentra en el primer piso de la misma (una esquina en la cual los clientes bajan y suben la escalera principal del centro comercial). En relación a la Galería Mesa Redonda, la tercera tienda se encuentra en una esquina muy cerca de la escalera principal que se utiliza para subir al segundo nivel. Respectivamente, las dos galerías se encuentran alquiladas con contratos de 1 año, mientras que la principal es propiedad de Marcela.

3.2.4. Promoción

El principal medio por el cual la joyería da a conocer a sus clientes las promociones es a través de la venta directa al público. Estas promociones se basan en una estrategia de atracción para que principalmente las joyas de acero sean expuestas y ofrecidas en un punto estratégico para su visualización inmediata. En la actualidad, la empresa se encuentra desarrollando la creación de las redes sociales de la misma con el apoyo de un community manager, dado que han identificado el valor de las redes sociales en los últimos años.

3.3. Recursos Humanos

El principal método para captar personal en lo que respecta a la atención al cliente es mediante recomendación de los mismos trabajadores u otros vendedores de otras tiendas que refieren a conocidos o familiares.

En cuanto a la selección de personal, se desarrolla una entrevista breve con la dueña del negocio con la finalidad de conocer a la persona recomendada. Debido a que no se suelen presentar muchos postulantes, casi siempre la persona que viene recomendada es aquella que queda en el puesto de vendedor. Este se mantiene un mes en la tienda principal donde trabajará con la propietaria del negocio para que se pueda adaptar y conocer los precios de los productos (método de capacitación informal). Para la evaluación del desempeño de los trabajadores son medidos a través de las ventas mensuales que realizan en la tienda que tienen a su cargo. Finalmente, el sueldo de los mismos se realiza de manera mensual y su aguinaldo es recibido en fechas correspondientes. Cabe resaltar que solo un trabajador cuenta con seguro de salud pagado por la empresa.

3.4. Innovaciones anteriores

Según la información brindada por la propietaria del negocio, no se incurren en innovaciones del tipo organizacional. Se puede considerar que el tipo de innovación en el que incurren es en el de producto ya que, cada vez que la propietaria viaja a China a comprar joyas de acero inoxidable a sus proveedores busca comprar mercadería novedosa. Asimismo, se busca ofrecer precios competitivos por lo que la empresa estaría utilizando el tipo de innovación en mercadotecnia. Cabe mencionar que la propietaria ha realizado estos tipos de innovaciones desconociendo lo que son; es decir, utilizaba los conocimientos empíricos que ha adquirido a lo largo de los años.

4. Análisis del negocio:

En este análisis se desarrollarán dos herramientas que nos sirven de estrategia para que las organizaciones desarrollen planes a futuro y sirva para la planeación organizacional. En nuestra investigación se desarrolla; por un lado, el análisis PESTEL; y por otro lado, el análisis PORTER. Ambas herramientas nos permiten conocer el estado actual de la empresa en temas externos y en relación a sus stakeholders, respectivamente.

4.1. Análisis PESTEL

El análisis PESTEL se utilizará como complemento de la información recopilada para entender el contexto de la organización y facilitar su posible comprensión del desempeño.

4.1.1. Factores Políticos:

Perú se encuentra afectado por un Tratado de Libre Comercio con China, Estados Unidos, Canadá, entre otros países (Ministerio de Economía y Finanzas). El Ministerio de Economía y Finanzas (2022) define un TLC como un acuerdo integral en relación a temas económicos entre los países participantes que facilita el transporte e ingreso de mercaderías.

En el caso de la joyería Marcela, la empresa es beneficiada por el TLC con China ya que la propietaria importa sus joyas de acero de dicho país; por ende, la joyería aprovecha el hecho de que este tratado elimina los pagos de aranceles a la importación para beneficiarse. Asimismo, se destaca la oportunidad que tiene la propietaria para aprovechar los tratados de libre comercio que existen con otros países y para poder exportar sus propias joyas.

En adición, la empresa se encuentra afectada por la crisis política que sacude el país debido al choque que existen entre los poderes del Estado. Para Guillermo D. Olmo (2022), nuestro país vive una ola de manifestaciones, paros y bloqueos dirigidos por grupos de transportistas, trabajadores agrícolas, ciudadanos, docentes entre otros colectivos motivados por el alza del combustible, escasez de fertilizantes, alza de precio de productos de primera necesidad, y sobre todo, por la desaprobación que tiene tanto el presidente como el congreso.

4.1.2. Factores Económicos:

El Banco Mundial (2022) indica que la inflación en nuestro país se aceleró respecto al 2021, esto es debido al aumento mundial de los precios de productos y las consecuencias generadas por la COVID-19, lo que generó que el valor de sol se deprecie, esto afecta su valor frente al dolar repercutiendo el costo de las joyas que importa la joyería desde China, que se pagan en dólares.

Asimismo, el Banco Mundial (2022), afirma que se prevé que el PIB de nuestro país crecerá en 2,7% en el 2022, estamos hablando de un crecimiento pequeño pero positivo, lo que repercute en mayor población ocupada que dispone de dinero para poder consumir productos de la empresa.

4.1.3. Factores Sociales:

La joyería apunta a clientes pertenecientes a la clase media del Perú, cabe señalar que la clase media ha sufrido una disminución, en la actualidad representa el 30,6% en comparación a su nivel pre pandemia (39.2%). Esta salida de millones de peruanos de este sector económico, afecta directamente a la joyería ya que muchos de sus clientes pertenecen a dicho sector (Instituto Peruano de Economía, 2022).

Por otro lado, el consumo privado creció un 11.7% en el 2021, esto repercute en una mayor generación de empleo y, por tanto, una mayor capacidad de consumo por parte de los ciudadanos

(COMEX, 2022). En el 2022, La Cámara de Comercio de Lima estima que el consumo privado crecerá en un 4.4%, como podemos observar, nuestro país ha sufrido una desaceleración este año respecto al 2011 del consumo privado, este hecho afecta a la joyería ya que el trabajo y, por ende, el consumo de la población, disminuyen.

Asimismo, según IPSOS (2022), el 79% de los consumidores peruanos vieron sus ingresos disminuidos, el 38% de los consumidores peruanos contaban con ahorros, de estos 9 de 10 consumidores los utilizó para cubrir sus necesidades y gastos. IPSOS también afirma que 3 de cada 5 peruanos mantendrá el mismo ritmo de consumo de los últimos 2 años, en pandemia. Como podemos observar, existe una tendencia a la disminución del consumo de los peruanos, este factor afecta a la joyería negativamente ya que el número de clientes tiende a disminuir.

4.1.4. Factores Tecnológicos:

En los últimos años, el sector joyería ha tenido algunas innovaciones tecnológicas que se encuentran al alcance de la joyería, por ejemplo: en China venden maquinas para realizar grabaciones en joyas a laser y computarizadas, en comparación a las antiguas grabadoras a mano o mecánicas; asimismo, existen programas de gestión de empresas que favorecen a la empresa como son el caso de sistema de control de stock de inventarios, control de ventas, facturación electrónica, control de salida e ingreso de dinero, entre otros beneficios que pueden ser tomados por la empresa.

Por otro lado, la empresa ha optado por adoptar medios de pago tecnológicos como lo son el YAPE, PLIN, entre otros. De esta manera, la joyería puede captar clientes que prefieren no cargar con dinero o tarjetas de crédito.

Finalmente. Las redes sociales tienen un gran poder de llegada a nuevos clientes, Facebook, Instagram, Tik Tok, entre otras plataformas sociales pueden ser utilizadas por la joyería como una vitrina virtual para mostrar sus productos.

4.1.5. Factores Ecológicos:

En la actualidad, existe mucha preocupación por el cuidado del medio ambiente, por lo siguiente, en el Perú existe el impuesto al consumo de bolsas plásticas, este impuesto lo paga el cliente y en la actualidad es de 0.40 centimos de sol (Ministerio del Medio Ambiente, 2019). La joyería solía entregar bolsas de plástico al momento de realizada la compra para que el cliente pueda llevar sus productos, ahora bien, la propietaria podría optar por entregar bolsas de papel diseñadas para su joyería, de esta manera, estaría mejorando su atención al cliente y demostrando su interés por el cuidado del entorno.

4.1.6. Factores Legales

En el Perú existe la Ley de Promoción y Formalización de la micro y pequeña empresa, con esta Ley el Estado busca promover el desarrollo de programas y herramientas que estimulen el desarrollo y la competitividad de las micro y pequeñas empresas. El estado busca brindar capacitaciones y asistencia técnica a este tipo de empresa ya que desea su formalización mediante el acceso a nuevos mercados, tecnología e información (El Peruano, 2003).

4.2. Análisis 5 fuerzas de Porter

Porter sostiene lo siguiente:

Las 5 fuerzas ayudan a que una organización observe a través de la complejidad de su entorno e identifique los factores que son críticos para competir en determinado sector industrial. También permite que la empresa pueda identificar las innovaciones que pueden ser adaptadas por la organización para mejorar la utilidad de la compañía y del sector (Porter, 1991).

“Las 5 fuerzas de Porter presentan relevancia, debido a que estas van a identificar la utilidad del sector empresarial, ya que influyen los costos, precios, y la inversión requerida para ingresar al mercado.” (Porter, 1991).

El poder del consumidor influye en los precios de los productos de la empresa, por ejemplo, cuando lo hace la amenaza de una posible sustitución. El poder de los consumidores influye en el costo de la inversión, por ejemplo, existen compradores poderosos que requieren productos costosos. El poder de negociación de los proveedores fija el precio de la materia prima, los suministros importantes para la producción de los bienes de la empresa. La intensidad de la competencia influye en los precios de los productos además, influye en los costos de competir en la fuerza de venta. La amenaza de entrada coloca un límite en los precios y conforma la inversión requerida para desanimar a los entrantes (Porter, 1991).

En la presente investigación se desarrollan las 5 fuerzas de Porter para describir el poder de negociación de los clientes y proveedores de la joyería Marcela, así como también la amenaza de nuevas empresas competidoras y de productos que puedan ser sustitutos.

4.2.1. Poder de negociación de los clientes

El mercado de joyas cuenta con una gran diversidad de clientes, esta situación genera que los consumidores no se encuentren organizados y no se pongan de acuerdo con el precio que consideran tienen que pagar e incluso en la calidad y servicio a exigir. El poder de negociación del cliente, según

Porter, será alto si se concentran la mayoría de los compradores en comprar a los proveedores, en este caso, se entiende que existen pocos compradores para muchos vendedores (Porter, 1991). Otro factor que determina el poder de negociación es si el costo de cambiar un producto de un vendedor por el producto de otro vendedor por un precio bajo, entonces el poder de negociación de los clientes es alto, esto quiere decir que el cliente tiene el poder de elegir al proveedor que desee y cambiarlo si es necesario debido a un precio menor (Porter, 1991). En esa misma línea, si el consumidor compra grandes volúmenes de productos, el poder de negociación continua siendo alto. El poder de negociación del cliente de Porter, indica que si el poder de negociación del cliente es de bajo nivel, entonces la industria resulta atractiva y, por tanto, incrementa el potencial de posibles ganancias para el vendedor.

La joyería Marcela tiene dos tipos de clientes: clientes mayoristas y clientes minoristas o finales. Los clientes minoristas suelen ser clientes que llegan a las diferentes tiendas y compran joyas por unidad. Los clientes mayoristas son clientes (en su mayoría microempresarios) que tienen sus propias joyas o bazares en diferentes distritos de Lima y en provincia.

En algunas ocasiones, con algunos clientes que ya conocen las tiendas, suelen hacer sus pedidos a través del WhatsApp. En este caso, se le envían fotos de los modelos que requieren, el cliente escoge los productos que desea y el asistente de la propietaria se encarga de llevar los productos embalados si es un cliente de provincia o de solicitar el servicio de delivery si es un cliente ubicado en Lima.

4.2.2. Poder de negociación de los proveedores

El poder de negociación de los proveedores sigue la misma lógica que el nivel de negociación de los clientes. Mientras exista una mayor organización entre los proveedores, ya sea en recursos, precios o pedidos, el mercado será más atractivo. Sin embargo, si existen menos proveedores se producirá un poder bajo de negociación de la empresa.

La empresa cuenta con diferentes proveedores para cada tipo de producto. Gran parte de sus proveedores se encuentran en el Centro de Lima.

- Proveedor de cadenas de plata: la fábrica New Fashion Perú.
- Joyas de plata y oro: diferentes proveedores pequeños.
- Aretes abridores: Studex Perú
- Proveedor de empaquetado: diferentes tiendas de cajitas de regalo o bolsas de pana ubicadas en el Centro de Lima.

En cuanto a otros proveedores (servicio de contabilidad, ahora servicio de community manager y abogados) se realiza a través de profesionales independientes. La gestión de compras de joyas a los proveedores artesanales se realiza cada dos semanas aproximadamente y las cantidades que se compran

varían entre quinientos y mil soles. Es importante mencionar que no existe un precio establecido, por el contrario, el precio se negocia en ese momento. Studex y New Fashion son proveedores grandes y la joyería trabaja con ellos desde hace diez años. En lo que respecta a la forma en la que ofrecen sus productos es mediante un vendedor que visita la joyería Marcela para mostrar un catálogo de todos los diseños con los que cuenta. En este caso existe un precio establecido de los productos por lo cual no se genera ningún tipo de negociación entre los proveedores y la joyería.

4.2.3. Amenaza de nuevos competidores entrantes

Existen productos que pueden introducirse a ciertos mercados; sin embargo, existen ciertas barreras de entrada a los nuevos productos. Estas barreras son las siguientes: economías de escala, diferenciación del producto, inversiones de capital, barreras legales e identificación de la marca (Porter, 1991). Si estas barreras no son accesibles, generan poca atracción. En esa línea, la amenaza radica en que existen empresas competidoras capaces de hacer frente a estas barreras e introducirse al mercado en el que se encuentra nuestro objeto de estudio.

La amenaza de nuevos competidores para la joyería Marcela es baja, debido a que el sector joyería en el Centro de Lima se encuentra acaparado. Además, como se menciona líneas arriba, una de las barreras es la inversión que se debe de tener para ingresar a este rubro, por lo que el costo de abrir una joyería es elevado. Otro factor a tener en cuenta es la importación, pues si el objetivo es ser una joyería mayorista se necesita un capital mínimo para importar los productos y pagar las cuotas por importación, por lo cual las barreras de entrada para este sector son elevadas.

4.2.4. Amenaza de nuevos productos sustitutos

La sustitución de un producto generalmente sucede cuando este no presenta un valor relevante; es decir, cuando el precio y las características de dicho producto no son únicas.

Existen varios factores que determinan la amenaza de productos sustitutos. Por un lado, la amenaza será mayor si el producto no presenta ningún valor o ventaja en comparación a productos similares (Porter, 1991). Otro factor radica en que la amenaza del producto sustituto será mayor si los clientes observan una diferencia mínima entre los productos.

Si bien las joyas no se encuentran dentro de las necesidades básicas de las personas, cumplen en ser una necesidad psicológica que satisface al ser humano ya que es una representación del cuidado de la persona para sí misma. Otro punto a mencionar es el valor significativo que representa obsequiar una joya, pues no solo se trata del producto sino de la experiencia entre las personas. Dicho de este modo, las joyas son parte de la vida de las personas; sin embargo, queda claro que no todos pueden acceder a los productos de plata, oro y acero; por lo cual, el mercado ofrece otros productos personales que imitan a las joyas, pues no están hechas con ningún material precioso: la bisutería.

4.2.5. Rivalidad entre los competidores

La rivalidad entre los competidores es el resultado de las cuatro fuerzas mencionadas anteriormente. En base al análisis de estas cuatro fuerzas la empresa puede hacer frente a sus competidores con diversas estrategias.

Por un lado, la joyería Marcela cuenta con competidores que se encuentran dentro de las galerías de Mercado Central y Guisado. Parte de estos son familiares que han trabajado con la señora Marcela y con el paso del tiempo han abierto su propio negocio de joyería dentro de las galerías, estos familiares son competidores directos del caso de estudio mencionado. Cabe resaltar que este tipo de competidores al ser familiares directos suelen apoyarse mutuamente cuando escasea algún producto vendiéndolo al precio de costo a su competidor familiar. Por otro lado, existen competidores que se encuentran fuera de las galerías y son aquellos vendedores independientes que ofrecen joyas en acero y bisutería.



CAPÍTULO 4: DISEÑO METODOLÓGICO

El capítulo de diseño metodológico implica determinar y planificar la forma en que se va a recolectar la información necesaria para alcanzar los objetivos ya definidos anteriormente. Por lo cual, en el presente capítulo se precisará el enfoque de investigación, el alcance de la investigación, el tipo de diseño metodológico, la operacionalización del estudio junto con las herramientas metodológicas y el método de análisis para dar recomendaciones personalizadas al sujeto de estudio. Además, se plantean algunas consideraciones a tener en cuenta para realizar la investigación sin complicaciones.

1. Enfoque de la investigación

En base al tema de investigación, se ha optado presentar un enfoque cualitativo; debido a que se emplea la recolección de datos sin medición numérica para descubrir o afinar preguntas de investigación en el proceso de interpretación y análisis (Hernández et al., 2010 citado en Ponce & Pasco, 2015, pp. 45). En este sentido, el enfoque permite analizar a profundidad los recursos y capacidades de una mype familiar sobre su desempeño para encaminar el crecimiento de la organización; por lo cual, la información a recolectar se basa en la percepciones, experiencias y opiniones de los actores involucrados (dueños, colaboradores, familiares en el sector, etc.). Cabe resaltar que se utiliza este enfoque debido a la mayor flexibilidad en la secuenciación del estudio; lo cual permite mayor capacidad de trabajo con muestras más pequeñas y la aplicación de instrumentos de medición más abiertos e interactivos (Hernández et al., 2010 citado en Ponce & Pasco, 2015, pp. 45).

2. Alcance de la investigación

La presente investigación tiene un alcance descriptivo; puesto que, se busca “tener una imagen clara del fenómeno sobre el cual se desea recolectar información” (Saunders et al., 2009, citado en Ponce & Pasco, 2015, pp. 44). Además, se entiende que las variables de investigación son muy amplias y ambiguas, dando como resultado pocas investigaciones sobre las empresas familiares en relación al crecimiento de una mype familiar en el sector joyería. Por ello, se exploran las variables a investigar para saber a nivel descriptivo el desempeño de una mype familiar en sus recursos y capacidades para el crecimiento empresarial. Asimismo, se entiende que los estudios tienen como finalidad comprender en detalle la forma en que se comporta el fenómeno investigado, en este caso el estado de crecimiento de la organización.

3. Diseño de la investigación

Una vez definido el enfoque y el alcance de la investigación, se debe seleccionar la estrategia general de investigación a utilizar; lo cual implica desarrollar la operacionalización del estudio presentando el modelo de análisis y las herramientas metodológicas a utilizar.

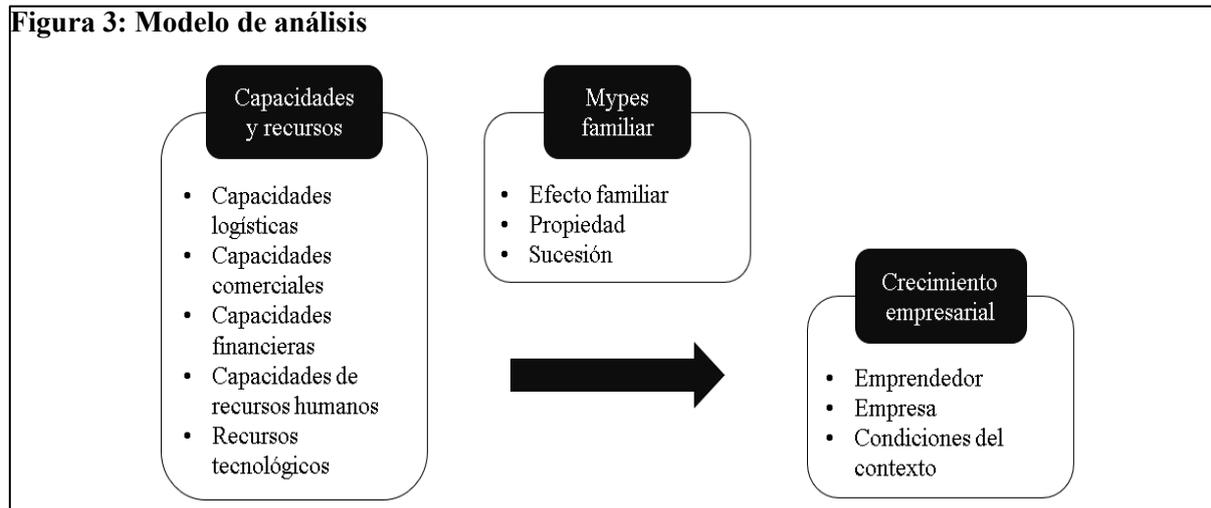
3.1.Estrategia de la investigación

La estrategia de investigación seleccionada consiste en el estudio de caso, el cual implica la comprensión de un fenómeno en su contexto propio, abarcando las complejidades del mundo real y buscando otorgarles un significado (Harrison, 2002, p. 177). La revisión bibliográfica sobre las variables fue realizada inicialmente para poder vincular teoría y práctica mediante el análisis de un caso de estudio específico, en este caso, una empresa del sector joyería. La investigación se centra en un solo caso para lograr un entendimiento más profundo. La estrategia se enfoca en analizar exhaustivamente el desempeño de una organización que sea representativa de un sector empresarial específico, como forma de ilustrar el enfoque general de la estrategia de estudio de caso (Ponce & Pasco, 2015). Cabe resaltar que debido a la complejidad y cambio constante de cada empresa familiar hay un límite difuso entre el contexto y el fenómeno; por lo que, la triangulación de la información se ha realizado previamente para determinar los ítems mencionados anteriormente en el capítulo conceptual, los cuales serán utilizados en esta investigación.

3.2.Modelo de análisis

La operacionalización de una investigación implica traducir las directrices generales contenidas en los objetivos de investigación en ítems de investigación específicos; en este caso, un ítem es un aspecto o característica empíricamente medible de la realidad que se estudia y varía según el sujeto de estudio (Ponce & Pasco, 2015). Bajo esta perspectiva, el modelo de investigación, como se puede observar en la Figura 19, se divide en tres dimensiones: capacidades y recursos, mype familiar y crecimiento empresarial. Además, cada dimensión cuenta con niveles (ítems, subítems y parámetros) extraídos de la literatura revisada; además, se han adaptado al contexto del sujeto de estudio. Es importante señalar que todas los ítems teóricos antes mencionados en el marco contextual han sido operacionalizados en ítems empíricos al final de ese capítulo con el fin de que puedan ser efectivamente medidos en la realidad organizacional estudiada.

Figura 3: Modelo de análisis



En primera instancia, se ha de recolectar información relevante para el análisis a través de las herramientas de recojo de información que serán desarrolladas en este capítulo. Para lograr este paso es necesario definir los subítems a utilizar y generar diferentes guías de entrevistas enfocadas a la información que se desea recopilar sobre cada subítem escogido. Por ello, se han de generar matrices de preguntas por cada grupo de entrevistados en un Excel para posteriormente escribir la guía de entrevista junto a una breve descripción de la organización enfocándose en cada capacidad estudiada; después de ejecutar las entrevistas, se ha de realizar la codificación de los ítems y subítems en el programa Excel, el cual servirá para realizar el análisis. Para ejecutar el análisis, se clasificaron en dimensiones e ítems las citas determinadas como relevantes; por consiguiente, se describirán las conexiones sobre información recopilada por cada ítem en el capítulo de hallazgos y se describirán un análisis de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la organización. Posteriormente, se presentará el capítulo de hallazgos a dos especialistas en los campos de empresas familiares y estratégicas respectivamente para finalizar el análisis; además, se utilizarán los testimonios y opiniones de todos los especialistas para generar las recomendaciones.

3.2.1. Definición de los ítems de la investigación

En este apartado se muestra los principales ítems de manera sintetizada para su mejor comprensión:

Tabla 12: Definición de ítems

Dimensión	Ítems	Definición
Crecimiento empresarial	Emprendedor	Hace referencia al agente y consta de los cuatro siguientes ítems: experiencia en el sector, motivación del emprendedor, equilibrio entre el trabajo y la familia, y liderazgo.
	Condiciones del contexto	Hace referencia al entorno donde se contextualiza y desenvuelve la empresa; este se compone de los siguientes cuatro ítems: condiciones de mercado, oferta y demanda, competidores, proveedores, y clientes.
	Empresa	Hace referencia al negocio y consta de los siguientes tres ítems: edad y tamaño, ubicación geográfica, y formalización de los procesos.
Capacidades y recursos	Capacidad logística	Hace referencia al ámbito logístico del negocio, sus procesos, herramientas y desempeño en esa área. Los ítems que se incluyen son cuatro: gestión de inventarios, gestión de compras, gestión de aprovisionamiento y atención al cliente.
	Capacidad comercial	Hace referencia al ámbito comercial del negocio, sus procesos, herramientas y desempeño en esa área. Los ítems que se incluyen son cuatro: plaza, productos, promoción y precio.
	Capacidad financiera	Hace referencia al ámbito financiero del negocio, sus procesos, herramientas y desempeño en esa área. Los ítems que se incluyen son tres: liquidez, rentabilidad y patrimonio.
	Capacidad de recursos humano	Hace referencia al ámbito de recursos humanos del negocio, sus procesos, herramientas y desempeño en esa área. Los ítems que se incluyen son cinco: capital humano, reclutamiento, selección, capacitación e incentivos.
	Recursos tecnológicos	Hace referencia a los recursos tecnológicos utilizados por el negocio, único ítem.
Mypes Familiares	Efecto familiar	Hace referencia a los valores, comportamientos y relaciones familiares que influyen en el desempeño organizacional.
	Propiedad	Hace referencia a los acuerdos entre los accionistas y familiares sobre la propiedad de la empresa.
	Sucesión	Hace referencia a la transgeneracionalidad del negocio, las intenciones de sucesión, protocolos y otros aspectos de influencia en el desempeño organizacional.

3.2.2. Definición de subítems de la investigación

Para el entendimiento del lector se ha decidido utilizar y adaptar la clasificación expuesta por Vier Machado (2016), quien agrupa, a lo que ella denomina determinantes de crecimiento, en tres dimensiones: de agente (emprendedor), de negocio (empresa) y del entorno (condiciones del contexto). Además, se desarrollan las definiciones de recursos y capacidades para comprender todos los ítems expuestos anteriormente.

En el anexo A se especificarán y definirán los elementos claves que apoyan este fenómeno, los cuales no son condicionantes; es decir, la ausencia de alguno de ellos no impedirá que la empresa no sea capaz de crecer, pues cada empresa es distinta a otra.

3.2.3. Muestra

La presente investigación es una investigación cualitativa no probabilística, que ha analizado a un sujeto de estudio. La investigación analiza el tema de estudio basado en la conveniencia; el cual es un método de muestreo no probabilístico y no aleatorio que se utiliza para crear muestras basadas en la facilidad de recolección de información, la disponibilidad de personas en la muestra en un intervalo de tiempo determinado o cualquier otra especificación práctica de un elemento en particular (Ortega, 2020). También es importante mencionar que estos participantes fueron seleccionados únicamente por su proximidad, sin importar si realmente representan una muestra representativa de toda la industria.

El caso de estudio fue elegido en base a la comprensión del proyecto de investigación, lo que significa que la información que recolectamos nos permitiría responder las preguntas de este estudio (Hernández et al., 2010). En primer lugar, cabe señalar que el caso de estudio es la Joyería Marcela, ubicada en el centro de Lima. La joyería es una microempresa familiar ya que la fundadora y su hijo son los encargados de la administración del negocio.

3.2.4. Horizonte temporal de la investigación

El presente trabajo tendrá un horizonte temporal transversal, debido a que la recolección de información se realiza en un solo momento de tiempo (Ponce y Pasco, 2015), es decir, la información obtenida corresponde a un solo periodo de tiempo cuando se realizó la investigación. Para determinar el impacto de los recursos y capacidades en el desempeño de la empresa y comprender el desempeño familiar en el negocio, se decidió analizar el comportamiento asociado a la joyería desde el principio antes de analizar el crecimiento del negocio (OCDE & EUROSTAT, 2007).

4. Herramientas metodológicas y programa para el recojo y procesamiento de información

El estudio cuenta con una herramienta metodológica para la recopilación de información y un programa que facilita el procesamiento de información, los cuales se presentan a continuación.

4.1. Entrevistas individuales a profundidad

En esta investigación cualitativa, se llevaron a cabo entrevistas semiestructuradas a profundidad con el fin de recabar información detallada sobre un tema específico (Hernández et al., 2010). Por ello, se utilizará una guía de entrevista para formular preguntas que sean necesarias para recopilar

información, pero con una secuenciación y formulación flexible. Debido a la necesidad de profundizar en las respuestas de los entrevistados, las entrevistas semiestructuradas requieren una interacción más dinámica entre los participantes; por lo cual, “las habilidades requeridas al investigador incluyen la capacidad de establecer confianza para generar un diálogo abierto con el entrevistados y la capacidad de desarrollar una conversación interesante” (Ponce y Pasco, 2015).

Para los motivos de esta investigación, se han instaurado tres etapas en las entrevistas realizadas. En primera instancia se ha entrevistado a la dueña del negocio, pues es quien conoce a profundidad el funcionamiento de la empresa con el cuidado de no condicionar las respuestas y reforzando su capacidad de expresar libremente su perspectiva. En esta entrevista, se buscó conocer el funcionamiento de la organización y su historia para formular las guías de entrevistas de la segunda etapa estructurando la entrevista en las variables antes explicadas. A continuación, se muestran los entrevistados en la segunda etapa.

Tabla 13: Entrevista a familiares y trabajadores

Entrevistado	Vínculo con la empresa	Tiempo con la empresa
Marcela	Empresaria	30 años aprox.
Gianmarco	Hijo / Trabajador	15 años
Isaías	Familiar en el negocio	25 años
Hermelinda	Familiar en el negocio	30 años aprox.
Gladys	Familiar en el negocio	20 años aprox.
Marjorie	Trabajadora	4 años.
Kevin	Trabajador	5 años
Omar	Trabajador	2 años

En una segunda instancia se realizó entrevistas a los colaboradores de la empresa separándolos en dos categorías, si pertenecen a la familia o no; además, se volvió a entrevistar a la dueña en los temas desarrollados por la guía. Habiendo comprobado las diferentes perspectivas de los actores en la organización, se realizó una guía de entrevista con la información más relevante para cada una de las áreas de especialización. En la tercera y última etapa, se realizaron entrevistas a expertos, uno por cada dimensión de la teoría de recursos y capacidades debido a su conocimiento y experiencia. Es importante señalar que la alineación de los moderadores de la entrevista y los observadores fue diferente para cada caso; puesto que con el fin de asegurar la libertad de expresión de cada uno de los participantes de las

entrevistas se determinó limitar la participación de uno de los investigadores debido a su familiaridad con algunos entrevistados. A continuación, se muestran los nombres de los especialistas entrevistados.

Tabla 14: Entrevistas a especialistas

Entrevistado	Área de especialización	Vínculo con investigadores
Enrique Mendoza	Empresas familiares	Externo
Walther Leandro	Finanzas	Docente universitario
Miguel Córdoba	Logística	Docente universitario
Isabel Cigüeñas	RRHH	Docente universitario
Roxana Franco	Marketing	Docente universitario
Oswaldo García	Estratégica	Docente universitario

4.2. Excel (Software)

El análisis de información cualitativa de las entrevistas se ha de realizar mediante la herramienta de computación Excel; la cual permite segmentar, codificar y construir teoría. Asimismo, la herramienta permite al investigador codificar la información recolectada de acuerdo a las dimensiones que han de utilizarse en la investigación. El uso de la herramienta iniciará con la organización de los datos transcritos a texto en un Word con el fin de importar el documento a la plataforma del software. Segundo, se realizará una codificación de cada pregunta realizada para cada tipo de entrevista y se establecerá un orden basado en los ítems. Tercero, se verificará la codificación y el grado de coincidencia con otras codificaciones; por consiguiente, se agruparán los códigos en los ítems anteriormente explicados. Al último, se ha de vincular las similitudes entre los grupos y códigos establecidos para posteriormente realizar el análisis. Es importante mencionar que esta herramienta también fue utilizada para elaborar la guía de preguntas para las distintas etapas categorizando la pregunta, la dimensión, caracterización y la intención de la pregunta.

5. Método para desarrollar las recomendaciones

En la presente investigación se propondrán diferentes recomendaciones enfocadas en el crecimiento empresarial de la Joyería Marcela a partir de un diagnóstico construido y el análisis realizado descritos en el próximo capítulo. Este diagnóstico estará centrado en relación al estado de crecimiento que presenta la mype familiar; con lo cual, se buscará conocer este estado en el que se encuentra la joyería, para ello se desarrollará un modelo de análisis el cual ha sido adaptado para esta investigación. Bajo esta perspectiva, se utilizó la herramienta FODA para determinar las mejores situaciones disponibles para cada par; por ello, se determinó la viabilidad de las recomendaciones a

través de investigación. Cabe resaltar que se ha realizado una validación con los especialistas sobre las opiniones de los investigadores acerca de los hallazgos encontrados y la línea de análisis establecida.

5.1. Consideraciones a tener en cuenta

En primer lugar, es esencial que un investigador siga principios éticos al recopilar información, especialmente en cuanto al consentimiento de las personas involucradas. Además, es importante tener en cuenta las características del entorno en el que se está investigando, tanto en cuanto al idioma y conducta de los participantes, y adaptarse lo mejor posible a las normas formales e informales existentes. Finalmente, al utilizar herramientas de investigación, es necesario introducirlas adecuadamente y explicar claramente el objetivo de la investigación, detallando el tipo de mediciones que se realizarán, los criterios de selección de los participantes y las reglas específicas para cada herramienta utilizada. (Ponce y Pasco, 2015).



CAPÍTULO 5: HALLAZGOS

En este capítulo se presentan los resultados del diagnóstico realizado, los cuales se han desarrollado en relación a cada dimensión explicada anteriormente (crecimiento empresarial; recursos y capacidades; y mype familiar) con la finalidad de comprender el desempeño de la joyería Marcela. Consecuentemente, se realizará un análisis por cada ítem y subítem que presentan las dimensiones. Asimismo, se describe la conclusión a la cual se ha llegado con respecto al estado actual de crecimiento de la organización; asimismo, se enumeran las posibles causas que conllevan a su estado de crecimiento para brindar, en el próximo capítulo, las recomendaciones inmediatas en relación a estas conclusiones. Adicionalmente, con el fin de comprender el entorno y determinar el mejor curso de acción para la empresa se utilizará el análisis de la herramienta FODA. A continuación se pasará a explicar cada ítem y subítem mencionados.

1. Dimensión del crecimiento empresarial

Por un lado, se desarrollará la dimensión del crecimiento empresarial principal aporte de Machado (2016) quien propone un modelo integrado y asigna variables que para nuestra investigación serán ítems correspondientes a tres niveles que explican el crecimiento de la empresa. Estos ítems se entienden como el emprendedor, la empresa y las condiciones del contexto. Cabe resaltar que de la información recopilada se van a adaptar dos subítems dentro de empresa. Asimismo, el ítem de condiciones del contexto presentará un soporte durante la investigación ya que se complementará con el análisis pestel y el análisis de las 5 fuerzas de porter desarrollados con anterioridad.

1.1. Empresa

A continuación, se describirán los hallazgos vinculados al ítem “empresa”, el cual describe la situación actual de la misma, mediante algunos subítems adaptados para el caso de estudio. Ello nos permite analizar el estado y el desempeño de la joyería.

1.1.1. Público objetivo y segmentación

La joyería no cuenta con un público objetivo definido, la propietaria comenta que atiende a todo tipo de clientes y que no realiza ninguna segmentación de clientes (M. Morales, 2021). Sin embargo, se ha identificado que la joyería vende a dos tipos de clientes: clientes minoristas y clientes mayoristas. Los clientes minoristas son compradores ocasionales que compran productos por unidad o un volumen mínimo; los clientes mayoristas son aquellos comerciantes que compran joyas para vender en sus locales o bazares.

1.1.2. Edad

La joyería Marcela se encuentra económicamente activa desde 1988 por lo que lleva 34 años en el mercado. Esto significa que la empresa se encuentra un buen tiempo en el sector. Según Blázquez et al. (2006) concluye que existe una relación negativa entre el crecimiento y la edad, ya que observaron que las empresas más antiguas muestran un crecimiento lento. Es en ese sentido que, para la joyería se identifica un crecimiento lento según su edad, casi inexistente.

1.1.3. Ubicación geográfica

Como se ha mencionado durante la investigación, las tres tiendas de la joyería se encuentran ubicadas en el distrito de Lima exactamente en el Mercado Central el cual se identifica como una zona concurrida por comerciantes y clientes de todo tipo. Asimismo, las tiendas de las joyerías se encuentran ubicadas en galerías muy transcurridas, lo que le permite posicionarse en puntos estratégicos donde los clientes se dirigen directamente a la joyería Marcela. La ubicación de la empresa en el mercado según Avolio et al. (2011) puede determinar la permanencia en el mercado en relación a los consumidores.

1.1.4. Formalización de procesos

Los procesos dentro de la organización se han establecido de manera informal; puesto que transmiten de forma oral a los nuevos colaboradores; “lo que hace que cada día la operación se desenvuelva de manera diferente” (Cordova). Asimismo, otra preocupación sería sobre “el seguimiento de la trazabilidad de algunos indicadores que dejan algún rastro de cómo ha sido la operación, pues para poder mejorar en algún momento” (Cordova). Esta situación se desarrolla debido a que “todas las ventas se controlan bajo un cuaderno y no se hacen reportes o indicadores para saber las ganancias; asimismo, el hecho de que muchos de los ingresos de la joyería vayan para pagar otro tipo de cuentas que no son de la misma joyería, como préstamos o compras de algunas otras cosas” (Gianmarco). Aun así, manejar las finanzas bajo la lógica de mantener las finanzas personales y del negocio sin separar no es ninguna imitación para determinar si el negocio es positivo o no (Leandro).

Sobre la investigación de mercado se entiende que “la persona que está allí en el mostrador sabe más o menos qué gusta y que no gusta que va saliendo y que no va saliendo pero no necesariamente hay un estudio interno” (Lopez). Además, se entiende que no están afiliados a ningún tipo de seguro médico para los trabajadores y esto se considera un tema básico (Cigüeña). Cabe resaltar que la empresa tiene varios procesos operativos los cuales no se comparten de manera escrita ni hay lineamientos para determinadas situaciones; por ello, la flexibilidad de la joyería para solucionar problemas es eficiente por la experiencia de sus trabajadores; sin embargo, en la situación de capacitar a un nuevo colaborador se vería limitada esta característica.

1.2. Emprendedor

Los emprendedores no son los únicos vectores ya que hay muchos otros agentes involucrados, como clientes, familiares, proveedores y otros. De hecho, el crecimiento es un "factor construido socialmente" (Leitch et al., 2010, pág. 250). Según Penrose (2006), progreso fronterizo en el medio o expansión es el producto de un dinamismo constante desde que el crecimiento las intenciones cambian como resultado de evaluaciones constantes y evaluaciones que hacen los emprendedores como agentes. En este acápite se desarrollarán las variables relacionadas al agente/ emprendedor. Es en este sentido que el concepto de agente se entiende como la persona responsable de la gestión principal en este negocio, quien en este caso es también el fundador de la joyería Marcela.

1.2.1. Motivación del emprendedor

La motivación es una actitud continuada en el tiempo con la finalidad de satisfacer una necesidad u objetivo (Peiro, 2020). En esa misma línea, Machado (2016) sostiene que en el caso de empresas pequeñas se evidencia una mayor motivación por parte de los gerentes para hacer crecer la empresa; sin embargo, dependerá de los resultados de la empresa si se incrementa o disminuye el crecimiento. En el caso de la joyería, la empresaria es una persona con ímpetu; así también, pone bastante empeño en su negocio, pues su principal característica es el progreso y para ello trabaja constantemente en la joyería. No obstante, durante su vida decidió invertir en la compra de inmuebles con la finalidad de alquilarlos y generar ingresos, lo cual conllevó a generar un flujo de caja que le ha permitido acumular riqueza. Al ingresar a un nuevo negocio, la señora ha optado por ver a la joyería como una distracción para su vida, un pasatiempo que le agrada en demasía, pero que en la actualidad ya no desea invertir. En esa misma línea, la empresaria ha comentado que será su único hijo quien se encargue del negocio más adelante y realice los ajustes necesarios para su crecimiento.

En este sentido, la señora Marcela, como agente, se encuentra cansada de su negocio. Si bien la señora presenta ganas e interés de seguir trabajando, en lo que respecta a la empresa, ya no desea invertir en su crecimiento "ya estoy cansada [...] quisiera viajar, pero ya no para comprar mercadería, sino de paseo" (Marcela). Es así que la falta de motivación genera un estancamiento en la empresa, pues como se mencionó líneas arriba la motivación y el crecimiento se encuentran proporcionalmente relacionados.

1.2.2. Liderazgo

El liderazgo es un factor importante para comprometer a los colaboradores con el trabajo, es determinante en el ambiente de trabajo, la colaboración de equipo, políticas organizacionales y el bienestar laboral (Anitha, 2014). Dentro de la joyería, se puede encontrar que la líder es la propietaria, quien a través de sus valores, empatía y palabras busca motivar a sus trabajadores. En esa misma línea, la sra. Marcela es quien toma todas las decisiones finales respecto a su negocio, ella comenta que puede

recibir sugerencias de sus trabajadores o de su familia, pero la última palabra la tiene ella (M. Morales, 2021). Siguiendo con esta línea, la propietaria elige la mercadería que va a ofrecer en sus locales utilizando su propio gusto, criterio y conocimiento del mercado.

Respecto al liderazgo, se ha observado que la empresaria trata de ser un ejemplo para sus trabajadores y que los valores que ella busca en sus colaboradores son lo que ella pone en práctica. Además, supervisa y acompaña a sus trabajadores, les brinda tips para cerrar ventas, procura conversar con ellos sobre su desempeño dentro del trabajo, les brinda permisos especiales para ausentarse o salir temprano si existiese alguna urgencia. Sus trabajadores mencionan que rescatan lo positivo de lo que la emprendedora les puede decir; asimismo, procura brindarles un clima laboral positivo en el cual los trabajadores puedan desenvolverse sin problema y en confianza. Por otro lado, se ha identificado que la propietaria se siente motivada para trabajar a diario en su negocio, sin embargo, se siente cómoda con los locales con los que cuenta actualmente y no busca expandir su negocio en otras zonas ya que prefiere no estresarse con deudas, esto quiere decir que, prefiere mantener su negocio tal como está y no tiene mayores motivaciones de crecimiento.

1.2.3. Equilibrio entre trabajo y familia

Marcela ha trabajado desde muy joven y ha sido madre de familia al mismo tiempo que comenzó el negocio de las joyas. Por tal motivo, durante la niñez de su hijo no se encontró presente debido a la cantidad demandante de trabajo que se tenía. Es importante mencionar que en un momento la joyería contaba con 13 tiendas que funcionaban todas al mismo tiempo, lo cual implicó total disponibilidad de parte de Marcela para su negocio; por lo que, cuando Gianmarco tuvo la edad suficiente para acompañar a Marcela en el negocio su conocimiento del mismo comenzó a crecer. Es así que Marcela comenzó a pasar más tiempo con su hijo durante el trabajo. Esta decisión involucró a Gianmarco para que se desarrolle dentro del mercado y sea el sucesor del negocio familiar; sin embargo, él considera que no es su principal objetivo en la vida; pero en algún momento sabe que tendrá que hacerse cargo.

1.2.4. Experiencia en el sector

Según Barba (2007), la experiencia en el sector del emprendedor hace referencia a la experiencia previa que puede tener y que será útil para resolver problemas en la organización. Siguiendo esta línea, la empresaria empezó su negocio motivada por su hermano mayor quien también tenía una joyería y fue su mentor pues, en ese trabajo aprendió sobre el negocio lo que la llevó a emprender. Actualmente, la joyería cuenta con cerca de 30 años de actividad en el rubro retail de venta de joyas, evidentemente, a lo largo de estos años, la fundadora ha acumulado conocimientos de cómo funciona el mercado en el que se desenvuelve, lo que le ha permitido mantenerse por tanto tiempo. Se podría

decir que son empresarios empíricos, mencionan que toman sus decisiones en base a las situaciones que van sucediendo en relación a su negocio. Estos conocimientos en su sector han permitido que la empresaria ahora pueda ser considerada una mentora para varios de sus trabajadores que emprendieron sus propios negocios. Sin embargo, hemos logrado identificar que la falta de conocimientos en gestión de organizaciones repercute en el crecimiento de la organización pues no existe proyección a largo plazo ni estrategias de crecimiento, como hemos observado, la empresa de Marcela se mantiene en el mercado más no existe crecimiento.

1.3. Condiciones del contexto

En este acápite se analizarán las condiciones del contexto en el que se desenvuelve la joyería y que influyen en su desarrollo hacia el crecimiento. Dentro de este punto, se han identificado las siguientes variables: clientes, proveedores, competidores, y condiciones del mercado, oferta y demanda que se pasarán a profundizar a continuación.

1.3.1. Clientes

Para Blazquez et al. (2006), los clientes son pieza clave para el crecimiento de la empresa pues forman parte del entorno de la misma, así como lo son otros actores clave como los proveedores o trabajadores. Identificar a estos clientes es importante para que la empresa pueda ofrecerles sus productos (Blazquez et al., 2006). En el caso de la Joyería Marcela, la empresaria ha identificado dos grupos de clientes a quienes atienden. A continuación, se desarrollará el análisis en relación a los clientes de la joyería.

La joyería Marcela vende sus productos a dos tipos de clientes: clientes mayoristas y minoristas. Los clientes mayoristas con personas que tienen negocios o bazares en diferentes distritos de Lima como Magdalena del Mar o Jesús María, también trabajan con comerciantes de provincias quienes vienen a Lima a comprar mercadería. Por un lado, están los clientes minoristas quienes son compradores ocasionales, estos compran joyas para regalar o de uso propio. Por otro lado, la sra. Marcela ha identificado que tiene clientes fieles, “claro, vienen años, me compran siempre, vienen conversan conmigo, son fieles, si quieren trabajos, así como seriedad, oro de dieciocho, un trabajo especial en plata, se los hago, porque confían en mí porque sé que les voy a cumplir” (2021), quienes son tanto compradores ocasionales o mayoristas que vienen continuamente al negocio a comprar productos, comenta que estos clientes vuelven debido al buen trato, calidad del producto y confianza en la joyería. Cabe mencionar que no se tiene un rango de edades definidos para estos clientes.

1.3.2. Proveedores

Para Sanchez (2020), un proveedor es aquella persona o empresa que suministra bienes y servicios a otros individuos o empresas, de esta manera, el proveedor se ve beneficiado económicamente a cambio de la venta de sus productos. En pocas palabras, los proveedores son aquellos talleres pequeños, empresas grandes y artesanos, tanto nacionales como internacionales que surten a la Joyería Marcela.

La propietaria cuenta con proveedores internacionales, los proveedores de las joyas de acero bañado en oro son de China, Shanghai. Existen diversos proveedores en este país pues es el fabricante más grande de este tipo de joyas, la propietaria viaja a este país y elige a sus proveedores en función de la calidad y precio de sus productos, entonces no tiene muchos proveedores fijos en este país. Actualmente, la empresaria ya no viaja a China pues cuenta con su almacén stockeado de este tipo de joyas.

Con las entrevistas a profundidad se ha identificado que la empresaria cuenta con dos proveedores importantes debido al volumen de compra y tipos de productos, un proveedor es la fábrica de cadenas New Fashion, ubicada en Santa Anita, el segundo proveedor es Studex, marca internacional que vende aretes americanos. El primero es el mayor proveedor de platería del negocio, el segundo es el mayor proveedor de aretes abridores antialérgicos. Cabe mencionar que, estos proveedores son de los más antiguos que tiene el negocio. Por otro lado, existen otros proveedores de joyas con los que trabaja la empresaria y con los que mantiene relaciones comerciales prolongadas como menciona la propietaria, “ahorita es la plata, platería y con unos artesanos que los años que los conozco años, diez, quince años, veinte años” (2021), sin embargo, estos proveedores no son tan importantes debido a que el volumen de compra es menor y porque pueden ser reemplazados por otros proveedores que ofrecen productos similares. Ahora bien, el trato con los proveedores los hace directamente la propietaria del negocio, ella elige los productos según su criterio, además, estos proveedores le brindan la facilidad de poder pagar por la mercadería en cuotas.

1.3.3. Competidores

En relación a la competencia, Quiroa (2020) menciona que, son otros negocios que venden productos orientados a clientes similares a la empresa, además, estos competidores pueden vender en el mismo mercado. En el caso de la Joyería Marcela, la ex socia de la empresaria, la señorita Hermelinda menciona que “es bueno ver la competencia también para ver qué producto yo puedo traer, qué producto puedo ofrecer, más novedades” (2021).

En este caso, se ha identificado que muchos de los competidores son familiares y amigos de la empresaria como menciona su hijo “muchos familiares míos están en el rubro y también tengo amistad

con otros dueños de joyerías que también son mayoristas igual que nosotros entonces sé que hay importadores que sí son fuertes y manejan precios más competitivos que los nuestros” (G. Perez, 2021), en otras palabras, la mayoría de propietarios se conocen; sin embargo, para el desarrollo de sus actividades no importan los lazos familiares o amicales, cada comerciante trata de vender la mayor cantidad de sus productos y ocupar mayor porcentaje del mercado, este factor no crea discrepancias entre ellos.

La competencia más fuerte se da entre los competidores mayoristas pues, son estos clientes los que compran en mayor volumen, he ahí su importancia para los comerciantes. Existen competidores que tienen precios más bajos que la joyería Marcela, esto quiere decir que son más competitivos en el mercado, además, la propietaria observa las innovaciones en relación a productos nuevos o tendencias que aplican los competidores, de esta manera trata de mantenerse al tanto de los nuevos ingresos para no quedarse atrás. En este sentido, la competencia es buena y necesaria pues motiva el comercio en la zona y ayuda a la sra. Marcela a identificar productos que puede no estar tomando en cuenta y que son requeridos por los clientes.

1.3.4. Condiciones del mercado, oferta y demanda

La demanda de los productos que ofrece la empresa es determinante para el crecimiento de las pequeñas empresas, según Kangasharju (2000). Sobre la oferta del mercado, Smallbone y Wyer (2000) afirman que los costos volátiles y en nivel de accesibilidad a los productos pueden afectar el crecimiento del negocio. Por otro lado, el mercado en el que se desenvuelve la empresa, al ser una zona altamente comercial, es competitivo.

Como menciona el sr. Isaías, sobrino de la propietaria de la joyería y competidor en el rubro, el mercado en el que se desenvuelve es cambiante “porque incluso, aunque no lo creas, una manifestación en el centro de Lima nos afecta en el negocio, o sea somos víctimas de todo un poco. La subida o bajada de dólar ¿no? eso vendría a ser problemas en la política, aunque no creas, el negocio está muy ligado ¿no? a todo nuestro entorno” (2021). Entonces, se ha identificado que, factores como el precio del oro o la plata en el mercado internacional pueden afectar directamente el precio de los productos de la joyería, asimismo, el aumento del valor del dólar repercute negativamente en la propietaria pues las joyas importadas son compradas en dólares, para cubrir este gasto se financia a través de préstamos en soles, lo que significa que necesita más moneda nacional para poder pagar a sus proveedores extranjeros.

Tabla 15: Resumen de empresa, emprendedor y condiciones del contexto

Empresa	Emprendedor	Condiciones del contexto
<ul style="list-style-type: none"> • No cuenta con público objetivo definido; sin embargo, se han identificado a clientes mayoristas y minoristas. • No existe la segmentación de clientes • Negocio estancado, no aumenta sus ingresos desde hace años y no tiene planes de expansión. 	<ul style="list-style-type: none"> • La propietaria es empeñosa con su empresa, ha alcanzado un grado de progreso con el que se siente cómoda. • La propietaria espera que el crecimiento de la joyería sea responsabilidad de su hijo. • No existe motivación para el crecimiento del negocio. • Respecto a la Dirección y Liderazgo, la propietaria es quien toma todas las decisiones en la empresa. • La empresaria busca ser un ejemplo para sus trabajadores, practicando los valores que ella busca en sus colaboradores. 	<ul style="list-style-type: none"> • Respecto a los clientes, se han identificado a los mayoristas y minoristas. • Los proveedores identificados son pequeños talleres, empresas mayoristas de joyas nacionales y chinas. • Se ha identificado que los competidores son familiares, amigos o conocidos de la empresaria, la competencia ayuda a la propietaria a identificar nuevos productos para vender. • La empresa es afectada por factores externos como lo son el dólar, el precio del oro o la plata en el mercado internacional.

2. Dimensión de recursos y capacidades

Por otro lado, en la dimensión de recursos y capacidades presentados por Penrose (1959) sostiene que los límites para el crecimiento de una organización están establecidos por los recursos y capacidades, y que a su vez determinan la dirección hacia donde se debe dirigir la expansión de la empresa. La finalidad de ello, es realizar un diagnóstico interno de la empresa para conocer cómo estos recursos y capacidades aportan al crecimiento de la empresa. Los ítems desarrollados son los siguientes: capacidades logísticas, capacidades comerciales, capacidades financieras y capacidades de recursos humanos.

2.1. Capacidades logísticas

Según Bowersox, Closs y Cooper, la habilidad de una empresa para responder a situaciones imprevistas relacionadas con cambios que ocurren mientras el producto se encuentra en el sistema logístico, como la retirada de productos o cambios en precios o empaques durante el transporte, está relacionada con su capacidad logística.; asimismo, se lo relaciona con el servicio al cliente, específicamente con los tiempos de envío (2007). Dentro de estas capacidades se encuentran algunos subítems que se han identificado para detallar el diagnóstico.

2.1.1. Atención al cliente

La atención al cliente es un punto que la propietaria toma muy en serio al darle un buen trato a sus potenciales clientes; puesto que, se asegura que los vendedores ofrezcan el mejor servicio posible a

través de visitas casuales a la tienda. En algunas ocasiones los clientes se acercan a la tienda para ordenar un modelo único que se trae a través de alguna imagen; cuando esto ocurre, se definen los detalles del pedido, se hace énfasis en cumplir con los tiempos de entrega de las joyas y dan un par de días adicionales al tiempo que normalmente está listo. En caso de finalizar el trabajo antes, se le contacta al cliente con el número que se deja al ordenar el modelo. Es importante mencionar que la joyería no cuenta con ningún servicio de delivery; puesto que los clientes pactan un tiempo estipulado para su recojo con los vendedores. Además, la empresa no maneja ninguna política detallada de reclamos, más la instrucción de la propietaria de maximizar la satisfacción del cliente.

En la joyería Marcela es importante resaltar la atención que se le presta a los detalles en los tiempos de entrega de los productos que se mandan con un artesano a realizar; puesto que se comprende lo que se pone en riesgo al defraudar a un cliente. “Se busca cumplir con todos los pedidos; más si son pedidos especiales, tiene que estar listo, nos dicen tal día y ya ese día tiene que estar listo.[...] ya que al fallarle ya de esa manera de repente ya no regresa tal vez” (Marjorie). Entendiendo que una potencial compra e imagen de la marca se pone en riesgo, los trabajadores son instruidos para desempeñar una papel de negociador en el hipotético caso de no entregar a tiempo. Se debe resaltar que han habido casos, en el que el cliente se ha sentido insatisfecho con la joya presentada y se ha solucionado al aplicar los cambios detallados del cliente sobre la joya; y en casos más extremos, con la entrega de la joya en la casa del cliente.

2.1.2. Gestión de almacenamiento

La joyería Marcela cuenta con un almacén con las dimensiones de 4mts x 5mt x 1.8mts compartido con un familiar, donde hay estanterías de melamina que forman cubos apilados. Se mantiene una distribución básica donde la joyería recibe la pared frontal y derecha del almacén; mientras que un familiar en el mismo rubro utiliza el resto del almacén por el cual se paga una mensualidad de 400 nuevos soles. Cada dos meses, se realiza una revisión y se ordena de manera intuitiva el almacén facilitando la ubicación de los productos y dándole prioridad a los productos de acero. No se utiliza el máximo volumen posible pero se mantienen las condiciones necesarias para evitar el deterioro de la mercadería. El acceso al almacén está permitido por dos personas de confianza a la empresaria, la empresaria y su familiar con quien comparte el espacio. No se realizan controles de entrada ni de salida de los productos.

Bajo la gestión del aprovisionamiento de la joyería, se puede entender que no se maneja ningún stock de seguridad y se sigue un proceso simple; en el cual, las mercaderías faltantes se notifica a la propietaria para su pronto abastecimiento sea del almacén o de sus proveedores. Bajo esta situación se comprende que la propietaria mantiene un alto grado de centralismo en su organización; puesto que la

delegación de actividades como aprovisionarse y recibir la mercadería son desarrolladas cuando esta se encuentra presente en el local.

2.1.3. Gestión de compras

La joyería no cuenta con una planeación oficial de compras pero estas se realizan en meses de campaña como febrero, mayo y diciembre. Estos referentes a los días festivos como el de los enamorados, día de la madre y navidad respectivamente; asimismo, se sabe que la mercadería se demora un mes y medio en llegar al almacén. Solo la empresaria es la encargada de realizar las compras, mientras que algunos empleados se pueden encargar de la recepción en algunos casos. No hay un registro del ciclo de cada producto de mercadería, ni una investigación de sus competidores ni del mercado para detectar una oportunidad de mejora; por consiguiente, no se conoce el comportamiento de la demanda, ni se sabe en qué periodos hay picos en la demanda. Es difícil que la empresa cambie de proveedores; por ello, no se han definido los criterios para seleccionarlos. Aun así, si deciden hacerlo es por una decisión beneficiosa en el corto plazo; lo cual se entiende como los drivers de precio y calidad entre los criterios anteriormente utilizados.

Es importante resaltar que no existe un presupuesto acorde a las compras históricas; por lo cual la decisión de compra se realiza para evitar que se acaben las existencias de los productos más vendidos. Se establecen las condiciones comerciales con los proveedores en cada trato que se realiza a través de una negociación constante. En el caso de las joyas de acero, la Sra. Marcela viaja a China de donde importa las mismas en dos ocasiones al año. En Shanghai, se visitan las principales galerías donde se encuentran los fabricantes de dichas joyas y se escogen los modelos según el criterio de la propietaria del negocio y lo que se considera que se podrá vender; se toma en cuenta el precio y el diseño del producto al momento de escoger lo que se va a comprar. Si los vendedores cuentan con stock, la propietaria regresa del viaje con la mercadería en sus maletas y se pagan los impuestos necesarios al momento de llegar al Perú; si es necesario que los modelos que han sido seleccionados sean fabricados, se espera un par de semanas para que estén terminados y son enviados en un container hasta el puerto del Callao. Luego, la mercadería pasa por el proceso de desaduanaje correspondiente y los costos que este conlleva para posteriormente ser llevada al almacén donde se aglomera en la mitad correspondiente.

Las joyas de plata y oro son distribuidas por diferentes talleres y empresas mayoristas de dichos productos. Los proveedores visitan la tienda donde la propietaria escoge los modelos que considera serán “comerciales” y son comprados a crédito para posteriormente ser exhibidos en las diferentes tiendas. Por otro lado, en el taller se realizan joyas a pedido, se compra plata piña, oro u otra materia prima necesaria para que se puedan diseñar y fabricar diferentes modelos de joyas a pedido del cliente. Cabe mencionar que, la selección de los productos a vender en las tiendas queda a criterio de la propietaria quien conoce el mercado y los productos que son vendidos sin importar fechas importantes

(como día de la madre, día de los enamorados, etc). Es por ello, que la empresa prefiere tener variedad y cantidad de productos para poder satisfacer a sus clientes mayoristas así como minoristas.

2.1.4. Gestión de inventarios

En lo referente a gestión de inventarios, se observó que la organización no realiza un registro de la salida ni entrada de mercadería, aunque se menciona que se utilizaba un cuaderno como registro de ventas realizadas en la jornada laboral; el cual la empresaria mantiene en su poder para determinar las ganancias del día. Asimismo, se entendió que esta práctica se dejó de lado durante la pandemia y se utilizó la capacidad de adquisición como un indicador para determinar la rentabilidad y situación de la empresa. En lo que respecta al almacén, se comprende que no hay ningún tipo de señalización y que hay mercadería que se queda estancada por lo menos un año.

Aun así, se considera un buen rubro porque se puede transformar en otras piezas si es que no se logra vender; asimismo, “hay mercadería que no sale dos años, está guardado, está obesado, como se dice, lo limpias, lo pones bonito y lo vendes, no hay pierde en joyas” (Marcelina). La empresaria sabe cuales son los productos más rentables del mercado siendo estos los de acero debido a que es más barato su importación y su rotación es rápida en el mercado; aun así, no se comprende a mayor profundidad los días que se demora en el almacén cada producto.

2.2. Capacidades comerciales

El marketing mix es el análisis de estrategias de factores internos que se desarrolla en una empresa que son controlables y para definirlo se emplean las 4P del marketing planteadas por McCarthy (1960): producto, precio, promoción y plaza. La empresa combina estas cuatro variables para producir la respuesta deseada del público meta. La finalidad de analizar estos cuatro factores es definir las características del producto, el precio de mercado, los canales por donde se distribuirá y finalmente la estrategia de comunicación para que el público meta tenga conocimiento de todo lo mencionado anteriormente.

2.2.1. Producto

Martinez (2014) menciona que los productos son los bienes que la empresa ofrece al mercado con el fin de satisfacer una necesidad del consumidor. En la joyería Marcela, la propietaria es la encargada del proceso de compra y abastecimiento del producto. Los criterios que utiliza la señora Marcela para comprar la mercadería es su propio gusto o criterio, no toma mucho en consideración la opinión de los clientes. A diferencia de sus competidores quienes se guían de las tendencias actuales para adquirir sus mercaderías. Esta situación repercute directamente en la rentabilidad de los productos

en el almacén; un ejemplo de ello son las pulseras y anillos, los cuales presentan una lenta rotación (aproximadamente 1 año).

Asimismo, la joyería cuenta con productos más comerciales, estos son acero bañado en oro, los cuales presentan una rápida rotación (aproximadamente entre 15 a 30 días). En lo que respecta a los pedidos especiales, joyas fabricadas a pedido, la joyería cumple con todos los requisitos que el cliente solicita. Es importante mencionar que la joyería no realiza investigaciones de mercado ni segmentaciones por producto lo cual se puede evidenciar en la falta de innovación y baja rotación de productos. Por ello, se puede determinar que la joyería Marcela no mantiene exclusividad sobre productos en tendencia a comparación de sus competidores, quienes aprovechan la tendencia para ser los primeros en vender estos productos de moda, generando así mayores ventas. Respecto al empaquetado y presentación del producto se ha comprobado que no existe diferenciación con respecto a la competencia. La joyería utiliza bolsas de pana y cajitas de regalo igual que sus competidores para entregar su mercadería, entonces podemos identificar que por el lado de empaquetado del producto no existe ninguna diferenciación respecto a la presentación del producto.

La joyería vende: pulseras, cadenas, dijes, tobilleras, anillos y aretes para mujeres y hombres (en acero, plata y oro). Si el cliente tiene un diseño específico que desea preparar, también cuenta con el servicio de fabricación de joyas en plata y oro. Las joyas de plata son de ley 950 y 925, y las joyas de oro son de 18 kilates. La señora Marcela comenta que las joyas que presentan mayor demanda son los “juegos” de acero. Este producto consiste en un conjunto que está compuesto de un par de aretes, cadena y un dije que presenta el mismo diseño. Adicional a ello, las cadenas y dijes de plata son los más vendidos a los clientes que buscan productos por unidad.

2.2.2. Precio

Así como se mencionó, la joyería realiza ventas al por mayor y menor. La empresa cuenta con precios de importador directo en joyas de acero y de distribuidor de joyas de plata y oro. Es importante mencionar que los precios de los productos están de acuerdo al mercado y la competencia. Respecto al precio, la joyería trabaja con 3 diferentes precios: precio para el comerciante minorista u ocasional, un precio para los clientes mayoristas y, un tercer precio que podría ser un híbrido entre los dos anteriores, que hace referencia a aquellos clientes que compran más de 3 piezas pero no son comerciantes. De esta manera la propietaria busca seguir generando márgenes que la beneficien, sobre todo cuando se compra por unidad o pequeñas cantidades pero no para negocio pues es en esas ventas en las que se gana más por cada producto vendido.

Para que esto suceda, el personal conoce los precios correctamente, ya que podrán bajar o subir el precio del producto dependiendo del volumen de ventas o del nivel de negociación del cliente, como

menciona el colaborador llamado Omar “los precios que nos da, los precios que nos ponen y sabemos hasta cuánto se puede rebajar ¿no? [...] Tenemos precio público y precio de por mayor”, entonces, si un cliente ocasional quiere regatear el precio de un producto, el personal ya sabe hasta cuanto puede reducir el precio manteniendo un buen margen de ganancia para la joyería, esto quiere decir que se les permite negociar el precio con los clientes si es necesario para cerrar una venta. Entonces, se puede decir que el margen de ganancia es mayor en los productos vendidos por unidad en comparación a los productos vendidos por mayor. Asimismo, la calidad del producto repercute en su valor económico, las joyas de acero enchapado en oro; los cuales, son comerciales y accesibles. Mientras que las joyas de plata cuestan más caro dependiendo de su precio y de la calidad del acabado de las mismas. Lo mismo sucede con las joyas de oro, esto se debe a que las joyas de acero no mantienen su color mucho tiempo en comparación de la plata y el oro que duran para toda la vida. Cabe resaltar que la joyería se desenvuelve en un área comercial altamente competitiva, lo que la obliga a tener precios competitivos si desea continuar en el negocio.

2.2.3. Plaza

En lo que respecta al espacio, las medidas de las tiendas son de 3 metros aproximadamente; en las cuales los productos se encuentran exhibidos a través de vitrinas y mostradores, los cuales cuentan con la iluminación adecuada para la venta. Es en este sentido que los productos se venden por el canal presencial “presencial es mejor, presencial que se vende mejor, porque el público va, mira algo, escoge, él mismo ve el producto” (Hermelinda). Asimismo, es importante mencionar que si bien existen otros canales de venta (instagram, whatsapp y un catálogo virtual), la joyería no utiliza estos medios para la venta, “No es lo mismo, porque presencial tú puedes hablar al cliente, no se de alguna forma convencerlo en cambio por internet no es lo mismo, a veces desconfían o algo así. Existen los canales pero no se venden por ahí” (Marjorie). Es importante mencionar que los trabajadores no tienen acceso a los canales de ventas virtuales, solo la señora Marcela es la única que tiene acceso a ellos.

2.2.4. Promoción

La joyería Marcela realiza promociones, sobre sus productos, esporádicamente mediante la venta directa de forma presencial. Las promociones que se realizan tienen como finalidad disminuir el sobreabastecimiento de productos seleccionados. Un ejemplo de ello, son las promociones que se realizan para los aretes, ofreciendo dos pares por quince soles. En esa misma línea, se realizan promociones cuando el nivel de ventas se encuentra por debajo del promedio; ofreciendo productos en juegos, donde se muestran aretes y pulseras en conjunto; el valor de este paquete es de veinte soles; sin embargo, en promoción se ofrece tres paquetes por cincuenta soles. Es importante mencionar que los productos que se ofrecen para las promociones son de acero, por lo que los productos de plata y oro no se encuentran dentro de estas ofertas.

2.2.5. Capacidades financieras

Las capacidades financieras están relacionadas a las acciones estratégicas que buscan fomentar el crecimiento de la empresa mediante el aumento de la rentabilidad y la reducción del riesgo con la finalidad de aumentar el valor para el bienestar financiero de los socios y accionistas de la empresa. Los indicadores financieros tienen el propósito de mostrar el comportamiento o desempeño de la empresa en números. Las capacidades financieras se dividen en indicadores de endeudamiento, liquidez y rentabilidad (Camargo & Ruiz, 2017).

2.2.6. Patrimonio

En todos los años de actividad comercial de la joyería, se han adquirido varias propiedades que ahora se alquilan y generan rentas; ante ello, la empresaria ha estado acumulando propiedades financiadas bajo los ingresos de la joyería para generarle un ingreso pasivo y tener mayor capacidad adquisitiva. La joyería cuenta con siete locales que pueden ser utilizados pero se rentan cuatro y se alquila un local a un familiar de la empresaria. Las tiendas cuentan con varios muebles especializados con vitrinas para fomentar la apreciación de los productos; bajo esta perspectiva, se comprende que los muebles y la red de iluminación fueron comprados con la utilidad de los años anteriores. Asimismo, se tiene un taller equipado para la producción de orfebrería en detalles y grabados.

2.2.7. Rentabilidad

La joyería llevaba un registro en un cuaderno sobre las ventas diarias de las diferentes tiendas a modo de control sobre las ganancias; pero debido a la pandemia, al momento de la reactivación económica se priorizó vender la mayor cantidad de joyas al registro para determinar la utilidad. Aún así, se puede comprender que el negocio es rentable; puesto que, se ha logrado mantener por más de 20 años y ha logrado adquirir varias propiedades. Las ventas de la empresa se han mantenido por sobre los 200 mil soles anuales, mientras que los costos se han mantenido dando una utilidad operativa del 60% (Marcelina).

Para medir la rentabilidad del negocio, la propietaria explica que se enfoca en vender y mantener un margen de entrada de efectivo; de esa manera sabe que no hay pérdidas (Marcelina). Asimismo, comprende que los impuestos, los salarios a los vendedores, el alquiler del local y los demás costos disminuyen su rentabilidad entre el 50% y 30% (Marcelina). Es importante mencionar que se declaran y se finiquitan los impuestos a las autoridades correspondientes, más no se declara en su totalidad; puesto que se busca obtener la mayor utilidad posible por lo que manifiesta parte de la cultura de la informalidad de la organización. La presencia de los indicadores financieros y las herramientas contables se han mencionado por parte del hijo de la propietaria; más aún, ella considera que no necesita complejizar su método.

2.2.8. *Liquidez*

La empresa con el fin de abastecerse de nuevos productos, suele solicitar préstamos a entidades bancarias como Mi Banco o cajas municipales como Caja Huancayo hipotecando parte de los activos de la familia como garantía de pago. En la actualidad, la joyería no cuenta con préstamos por pagar; aun así, la empresaria cuenta con deuda que ha estado pagando con los ingresos de la joyería y toma cierto grado de prioridad sobre otros pagos. Por ejemplo, “yo pago estas letras de este departamento como 4 mil soles, con lo que sale de mis ventas” (Marcelina). Esta situación resalta el alto grado de informalidad dentro de la organización; puesto que, la organización mantiene los gastos e ingresos de la familia junto a los de la organización y no se realiza esa distinción acostumbrada en las buenas prácticas.

Por otro lado, con los proveedores de joyas de plata y oro se mantiene una buena relación comercial, a estos se les paga cada 20 días, no se utilizan instrumentos financieros sino solo la confianza en la palabra del gerente. Mientras que a los proveedores de joyas de acero se le paga en el momento el 20% del monto total y se coordina con un broker para realizar el pago de la mercadería importada tras unas semanas. Es importante mencionar la actitud que toma empresaria frente a las obligaciones financieras de corto y largo plazo; puesto que, se da prioridad a finiquitar sus deudas sin mantener algún indicador de liquidez y rentabilidad.

2.3. Capacidades de recursos humanos

El término recursos humanos se refiere a las personas que forman parte de una organización y realizan ciertas funciones en la organización para activar los recursos de la organización (Chiavenato 2004). Asimismo, el autor considera que cuando se habla de gestión de personal, se toma como referencia la gestión de las personas que participan en la organización y cumplen un rol específico. El entorno en el que se desenvuelve el campo de los recursos humanos (RRHH) incluye las organizaciones y las personas que las integran. Estas organizaciones están formadas por personas y dependen de las mismas, para lograr sus objetivos y cumplir su misión (Chiavenato 2004).

2.3.1. *Capital Humano*

En primer lugar, se tiene que mencionar que los trabajadores de la joyería Marcela no pertenecen al círculo familiar de la señora Marcela. En las entrevistas realizadas a los colaboradores, sostuvieron tener un buen trato con la dueña del negocio y la ausencia de conflictos dentro de este, más aún sostuvieron que la señora Marcela les brinda consejos y confianza para el trabajo y la vida. En el hipotético caso de pérdida de mercadería, los colaboradores serían capaces de reportar el hecho a la propietaria, lo cual demuestra la confianza entre ellos.

En segundo lugar, en relación al trabajo de los colaboradores, ellos se encargan de solamente de limpiar los productos, ordenarlos, distribuirlos y cambiarlos de posición constantemente para lograr venderlos. “No recepciono mercadería, de eso se encarga la señora marcela.[...] no tengo contacto con proveedores, si eso son importados ni siquiera los conozco, de eso se encarga la señora marcela” (Maryorie). Entendiendo así que los trabajadores se encargan solamente de la venta de los productos. “Hay que procurar vender, no importa rebaja precio[...] no importa, con tal que no dejes de vender, ya descuéntalo, le digo” (Marcela). En esa misma línea, la señora Marcela les deja claro que la venta de los productos es lo más importante por lo cual deben de rebajar precios con la finalidad de que el producto sea vendido. Para lograr ello también se realizan estrategias de ventas, aunque estas no sean parte de la empresa, sino a criterio y forma de trabajar de cada colaborador. Es importante mencionar que los colaboradores trabajan entre diez u once horas diarias, pues su horario laboral es de 8 am a 8 pm. Del mismo modo, estos colaboradores no se encuentran afiliados al seguro de trabajadores de Essalud. Asimismo, no se cuenta con la información básica del personal; es decir, no existe un expediente o ficha del trabajador.

2.3.2. Reclutamiento

El proceso de reclutamiento no se encuentra presente dentro de la joyería. La señora Marcela trabaja con referentes; es decir, busca personas recomendadas por sus trabajadores o artesanos. En el caso de la joyería se presenta solo un postulante el cual es un conocido o ex trabajador de la señora Marcela. Cuya característica principal es que este postulante tenga dedicación y ganas de trabajar, con la finalidad de que dure largos años en el puesto.

Es importante mencionar que la joyería no cuenta con una guía de entrevistas mínima en donde se encuentre lo más relevante del puesto, ya que si bien no es un puesto complejo ni difícil, se debe explorar la motivación de la persona que se está presentando. En ese sentido, la empresa no toma en cuenta ciertas competencias claves para poder contratar a alguien.

2.3.3. Selección

La joyería Marcela no cuenta con un proceso oficial de selección del personal. Como se ha mencionado líneas arriba la señora Marcela trabaja con referentes. Debido a que se presenta solo una persona, esta es seleccionada bajo el criterio de la dueña, donde principalmente se requiere una correcta atención al cliente. Posterior a ello, se le realiza una breve explicación de las funciones a realizar, de manera general; sin embargo, no existe un criterio lógico para seleccionar o contratar al postulante, como se ha mencionado, solo se requiere las ganas de querer trabajar.

Bajo el proceso de selección, se puede comprender que no se realizan entrevistas a profundidad para conocer a los postulantes; en ese sentido, es necesario saber si esta persona cuenta con experiencia

en el manejo de inventarios, flujos de caja, e incluso si cuenta con antecedentes policiales, ya que el sector en donde se trabaja maneja una cantidad grande de joyas en oro y plata, los cuales representan un valor económico. Del mismo modo, es importante mencionar que no cuentan con una guía de descripción de los puestos, en donde se expliquen las tareas que va a realizar la persona que va a ser contratada, con el objetivo de medir sus rendimiento mediante las funciones establecidas y para evitar conflictos entre los mismos, por sobrecarga laboral.

2.3.4. Capacitación

El proceso de capacitación no se encuentra establecido dentro del negocio. La Sra. Marcela solo conversa con los colaboradores y les brinda tips que ella como vendedora considera deben de seguir sus trabajadores. Un ejemplo de ello es lo siguiente: “ no les capacito, les hablo no más [...] le digo, mira, así, depende cómo hables, cómo explicas al cliente, le digo y procura vender, le digo así, de alguna manera, les hablo, pues, y, por último, si no me entiendes, mírame a mí cómo vendo, digo” (Marcela). Se observa que no se realiza un seguimiento o acompañamiento al trabajador y no se tiene una guía instructiva para realizar la capacitación.

2.3.5. Incentivos

Dentro de la joyería no existen incentivos económicos definidos para los trabajadores, ello en relación a las metas propuestas para llegar a un objetivo. No obstante, se le otorga a Frida, la trabajadora más antigua de la empresa, un porcentaje del total de las ventas mensuales, esto es alrededor de un 2%. Es importante mencionar que la propietaria intenta motivar a sus trabajadores de manera verbal, del mismo modo ha propuesto metas las cuales son inalcanzables y no presentan ningún criterio; sin embargo, estas metas no son permanentes. La joyería pone metas de ventas a sus trabajadores, por cada 10 mil soles vendidos al mes les ofrece 100 soles, por cada 20 mil soles vendidos les ofrece 200 soles; sin embargo, si no se alcanzan estos objetivos no se brinda ningún bono extra. Por otro lado, la empresaria acompaña a los trabajadores con motivaciones verbales, resaltando las cualidades positivas de los colaboradores o explicándoles cómo pueden cerrar una venta. Se considera que la falta de motivadores establecidos puede afectar el desempeño de los trabajadores, por lo que la joyería no estaría aprovechando correctamente las capacidades de sus colaboradores por la ausencia de un plan de incentivos.

2.4. Recursos tecnológicos

Las herramientas tecnológicas que son utilizadas dentro de la joyería, son las siguientes: Yape, Tunki, Plin, Easy Pay, MasterCard y Visa con la finalidad de no perder ninguna venta. Todo el dinero que ingresa va directo a la cuenta de la señora Marcela; asimismo, ella comenta que los clientes suelen

utilizar con mayor frecuencia las transferencias por Yape, ya que estos clientes tienen temor de llevar dinero en efectivo al centro de Lima.



Tabla 16: Resumen de capacidades y recursos de la empresa

Capacidades Logísticas	Capacidades Comerciales	Capacidades Financieras	Capacidades de Recursos Humanos	Recursos Tecnológicos
<ul style="list-style-type: none"> ● La atención al cliente se basa en el buen trato por parte de los trabajadores hacia los clientes y en la entrega de los productos a tiempo. ● Respecto a la gestión de almacenamiento, la empresa cuenta con un almacén, la distribución es básica. ● Respecto a la gestión de compras, la empresa no planea sus compras, sin embargo, realizan compras para campaña Navideña, Día de la Madre y Día de los enamorados. ● Respecto a la gestión de inventarios, no existe un registro de salida ni entrada de la mercadería. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Los productos que comercializa la joyería son joyas de acero bañado en oro, joyas de plata y oro. ● Respecto al precio, la joyería cuenta con precios por mayor, precios para clientes ocasionales y un precio híbrido entre estos dos. ● Respecto a la plaza, la joyería cuenta con 3 locales en el Centro de Lima ubicados en zonas visibles y de fácil acceso. ● Respecto a la promoción, se da de manera directa ofreciendo descuento sobre los productos ofrecidos. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Respecto al patrimonio, la empresaria cuenta con 7 locales comerciales propios. ● Respecto a la rentabilidad, la joyería no mantiene un registro formal de sus ventas diarias, sin embargo, la empresaria mantiene un nivel de ventas mensual. ● Respecto a la liquidez, para las campañas se financia a través de préstamos. ● La empresaria no utiliza ratios financieros para medir su rendimiento. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Respecto al capital humano, los colaboradores se llevan bien con la propietaria y mantienen una relación cordial. ● Respecto al reclutamiento, los colaboradores llegan a la joyería por referencias de conocidos. No hay una guía de entrevistas. ● Respecto a la selección, no existe un proceso oficial, la propietaria acepta colaboradores que son recomendados por conocidos. ● No existe un proceso de capacitación establecido, la propietaria comparte unos días con los nuevos colaboradores para enseñarles. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Las herramientas tecnológicas que utiliza la joyería son los medios de pago: YAPE, PLIN, TUNKI, Easy Pay, Visa, entre otras.

3. Dimensión de mype familiar

Asimismo, en la dimensión de mype familiar abordada por el modelo de Perez (2012) el autor presenta la interrelación de cinco esferas: familia, empresa, propiedad, gerencia y sucesión. Estas esferas comparten características de los distintos aspectos de la organización; por ello, las esferas de gerencia y empresa están desarrolladas en las otras dimensiones explicadas anteriormente. La característica resaltante de las empresas familiares conocida como familiness se comprende como la esfera de la familia, pues, engloba los valores, actitudes, comportamientos, relaciones internas y comunicación de la familia en la organización. Por ello, los ítems a desarrollar son efecto familiar, propiedad y sucesión.

3.1. Efecto familiar

En este acápite se analizará el conjunto único de recursos que tiene una empresa familiar en particular debido a la interacción de sistemas entre la familia, sus miembros individuales y la empresa; con lo cual se pueden convertir en una fuente generadora de significativas ventajas competitivas, riqueza y valor frente a las sociedades no familiares. Dentro de este punto, se han identificado las siguientes subítems: relaciones familiares, valores y comportamientos de la familia en la empresa.

3.1.1. Relaciones familiares

Amaya explica que la confianza y la buena relación interpersonal son factores positivos para el éxito empresarial, puesto que las empresas se desempeñan de forma tan armoniosa cuando sus engranajes se acoplan a la perfección (2017). Por ello, se toma el vínculo tipo familiar que se tiene con sus trabajadores; puesto que ante un problema económico la empresaria es capaz de ofrecerle un adelanto de su sueldo y se negocia con ella (Marjorie). Asimismo, es importante resaltar la mentoría por parte de la Sra. Marcela hacia sus trabajadores con el fin de generar un negocio propio; de esta manera, se genera una buena relación comercial como competidores y/o proveedores. Por ejemplo, “muchos trabajadores anteriores han trabajado muchos años y luego del conocimiento que mi mamá les ha podido brindar han abierto ellos sus propios negocios, sus joyerías, hasta el mismo rubro y ahora son nuestra competencia” (Gianmarco, 2021).

Como explica su prima y anterior socia: “Ella siempre ha querido que su personal salga adelante, así varias sobrinas que han salido de ahí, tienen negocio propio, incluso yo con ella trabajé, también yo estoy, tengo mi negocio, también otra sobrina, como tres personas han salido por su cuenta, han progresado que están saliendo adelante (Hermelinda). Además, se resalta un vínculo de confianza al tratarse entre los familiares; ya que, se pueden realizar importaciones juntos, prestarse dinero y mercadería. Asimismo, se entendió que tanto los familiares dentro del rubro como los ex-trabajadores afirman que la presencia de la Sra. Marcela es una meta a superar. “Claro, justamente al tener una

afiliación familiar y a la vez comercial, obviamente entonces uno ve un ejemplo ¿no? que uno quiere siempre de alguna manera alcanzar ¿no? Entonces sí, pues, sí es una persona que uno quiere imitar lo bueno, como todo en la vida uno quiere siempre superar, a veces, al maestro (Isaias).

Las relaciones familiares entre la Sra Marcela y sus parientes es de importancia para esta investigación; puesto que, la dinámica familiar tanto a nivel individual como familiar influye en los valores y el comportamiento de la familia en cinco dimensiones que contribuyen a mejorar el desempeño. Asimismo, se entiende que la comunicación entre los miembros de la organización es común, ya que tanto el hijo de la empresaria como algunos trabajadores comparten sus comentarios y apreciaciones sobre algunos temas dentro de la empresa. Un ejemplo es la distribución de las joyas, las compras o la decoración de la tienda (Marjorie & Gianmarco).

3.1.2. Valores y comportamientos familiares

La empresa se formó bajo los valores familiares que la propietaria aprendió al formar parte de la empresa de su hermano y desarrollo en el seno de su familia; por ello, busca transmitir estos valores aprendidos a sus trabajadores. “Tengo un hermano que le empecé ayudar a él, porque yo trabajé para él. Él decía, tienes que levantarte temprano, abrir temprano, si no, no va a salir adelante, y tiene razón [...] para mí, eso es puntualidad, seriedad quedar bien con la gente y yo me califico como una persona seria, que voy a cumplir, porque muchos en el centro, hay veces, que reciben la plata, y ya. No, para mí, el trabajo es sagrado” (Marcelina). Bajo este enfoque, varios familiares han alabado su carácter y trabajo; de esta manera se pudo observar que la influencia de la empresaria en los miembros de la familia que apoyan en la joyería. “Yo creo que es fuerte la influencia que tienen los valores de mi mamá sobre la empresa porque mi mamá siempre pone en práctica y me lo ha pasado a mí y también trata de inculcarle a los trabajadores” (Gianmarco).

Dentro de los comportamientos que se resaltan de la empresa, la independencia financiera de las personas que están en el negocio influyen en su responsabilidad con el trabajo; es decir, “la independencia económica de valerse por su propio esfuerzo y no tener que depender de terceros eso para mí digamos, desde mi punto de vista, mirándolo como empresario, digamos es posiblemente la mejor ventaja”(Leandro). Además, se entiende que al entender cómo generar ingresos por su cuenta “se limita a las capacidades que tenga esa persona en la medida que no adquiera nuevos conocimientos, nuevas experiencias o no incorpore a gente más agresiva para que le de aquello que ella no tiene y eso a veces es difícil hacerle entender a una persona” (Leandro).

3.2. Propiedad

Dentro de la esfera de la propiedad, “se encuentran los propietarios, en este caso la familia la cual es propietaria del 100% de las acciones”(Cigüeñas). Esta situación vincula a la familia con la

continuidad de la empresa puesto que los intereses están interrelacionados a un conjunto de deberes y derechos.. Asimismo, se entiende que no se ha realizado una estructura de accionistas de la empresa y mantienen un alto grado de eficiencia en la comunicación de accionistas; puesto que, se desarrolla entre los momentos de familia cuando conversan madre e hijo (Gianmarco & Kevin). Aun así, es importante resaltar el bajo grado de autonomía de ambas partes puesto que el hijo está limitado por las decisiones de su madre. Es importante resaltar la presencia de varios activos que han sido adquiridos con la rentabilidad de la empresa; más aún si estos no han sido registrados a nombre de la empresa. Como es el caso de siete tiendas y dos departamentos que se utilizan como alquileres para solventar al núcleo familiar (Hermelinda).

3.3.Sucesión

La familia es propietaria de la empresa, participan en la dirección y gestión, además tienen la voluntad transgeneracional; lo cual implica que en determinados momentos, el fundador y los hijos comienzan a pensar en la trascendencia de la organización. Bajo este punto es importante resaltar que en una empresa familiar es necesario preocuparse por el ámbito empresarial; es decir, por el interés económico y por el ámbito socioemocional. Bajo esta perspectiva, la sucesión está vinculada a los intereses emocionales de la familia y en este caso, los intereses emocionales prevalecen sobre los económicos lo cual puede perjudicar el negocio. Asimismo, se entendió que la joyería no cuenta con un plan de sucesión ni se han planteado este futuro cercano.

Asimismo, se debe mencionar que el negocio está limitado a las capacidades que la empresaria ha desarrollado y en su decisión de no adquirir nuevos conocimientos, nuevas experiencias. Por ello, el hijo de la propietaria ha mencionado algunos cambios en lo referente a la formalización de la empresa, a los que la propietaria se ha negado; por lo cual, el acceso a financiamiento es más complicado y se considera una desventaja de un emprendimiento familiar. Aun así, la propietaria ha mencionado que su hijo heredará su negocio en las entrevistas, además mencionó que ella no se encuentra en condiciones de realizar cambios muy drásticos a su manera de hacer las cosas.

Tabla 17: Resumen Efecto familiar

Efecto familiar	Propiedad	Sucesión
<ul style="list-style-type: none"> La empresaria mantiene comunicación con sus familiares y trabajadores. Su hijo trabaja con ella, es su mano derecha y la apoya en todas las funciones que sean necesarias, sin embargo, la empresaria utiliza su propio criterio para tomar decisiones. 	<ul style="list-style-type: none"> Varios activos han sido adquiridos con la rentabilidad de la empresa; más aún, estos no han sido registrados a nombre de la empresa 	<ul style="list-style-type: none"> La propietaria menciona que su hijo será quien continuará con su negocio, para ello su hijo ha estudiado gestión de negocios, sin embargo, no hay un plan de sucesión definido.

4. Estado de crecimiento

Para identificar el estado de crecimiento de la joyería Marcela fue necesario realizar un acercamiento previo con la empresa y recopilar información mediante entrevistas de profundidad al dueño, trabajadores del local y a familiares dentro del rubro, ya que siguiendo la teoría de Baimyrzaeva (2018) es necesario un acercamiento previo para identificar la problemática de la organización. Por lo cual, al primer acercamiento con el emprendedor se recopiló información de más de 30 subítems relevantes para esta investigación, las cuales fueron clasificadas en 11 ítems: emprendedor, empresa, condiciones del contexto, efecto familiar, propiedad, sucesión, capacidades financieras, capacidades logísticas, capacidades comerciales, capacidades de recursos humanos y recursos tecnológicos. Posteriormente se corroboró la distribución de las variables con la información recopilada mediante las entrevistas a los trabajadores, especialista y familiares; lo que permitió identificar las variables con mayor relevancia para definir así los principales factores que causaron el estado de crecimiento actual de la empresa.

La joyería Marcela es una mype familiar, que se encuentra en estado de estancamiento. Desde el punto de vista de recursos y capacidades, no se ha percibido un incremento en sus ventas en los últimos 5 años; es más, han logrado mantenerse debido a los ingresos generados por los otros activos de la empresaria; la cual no reconoce encontrarse en estado de pérdida (Gianmarco). Por lo cual, se entiende la falta de conocimientos en gestión de empresas, lo que conlleva a que el negocio no tenga proyección a futuro ni mida su crecimiento utilizando ratios financieros. Adicionalmente, a la informalidad, relacionada con la falta de data financiera de la empresa, falta de registros contables, falta de registros de almacenamiento y falta de investigación de mercado han forzado a la empresa a vender sin comprender lo que se tiene y lo que se vende (Isaac, 2021).

Desde la perspectiva de las demás capacidades, se puede señalar que la empresa no ha realizado mayores cambios en la forma como se realizan las capacitaciones, almacenamiento de mercadería, aprovisionamiento, marketing, etc. Según nos comenta la dueña hay formas de vender que ella enseña a sus trabajadores al permanecer junto a ellos durante los periodos de prueba. Además, se sobreentiende por la entrevista a la propietaria quien comenta que no desea expandirse pues está tranquila con lo que ha logrado y no piensa abrir nuevos locales. (M, Morales, 2021).

Desde la perspectiva del equipo, sustentada con la validación de todos los expertos a los cuales se ha entrevistado, y el diagnóstico realizado, se llega a la conclusión de que la Joyería Marcela se encuentra en un estado de no crecimiento o estancamiento lo cual fue generada debido a la ausencia de profesionalización en la organización, el centralismo en la dirección, la falta de una ventaja competitiva efectiva, la ausencia del planeamiento estratégico y la falta de motivación de la empresaria. Por ello, se abordarán, en el próximo capítulo, las recomendaciones inmediatas en base a las conclusiones

mencionadas. A continuación, se describe el análisis de cada uno de los factores mencionados anteriormente.

4.1. Ausencia de profesionalización

Avolio menciona que los fundadores de las mypes familiares mantienen expectativas sobre sus hijos; puesto que, es importante que la persona que reemplace al dueño de la empresa cuente con la profesionalización necesaria para asumir el cargo, sin embargo, los líderes de las empresas familiares esperan que sean sus hijos quienes continúan el negocio (2011). Bajo esta perspectiva se entiende que el grado de profesionalismo en la organización se extiende a lo largo de las distintas capacidades analizadas. Asimismo, es importante mencionar que la falta de profesionalización implica no implementar de manera progresiva y permanente un conjunto de buenas prácticas en la organización. Por ejemplo, al iniciar el crecimiento de la organización se comienza a delegar, puesto que se reúnen con los ejecutivos y han de hacer planeamiento estratégico; otra buena práctica es tener claramente definidos los procesos de tu empresa y así sucesivamente, conforme tu complejidad va aumentando, la idea es que tu vayas implementando un conjunto de buenas prácticas (Mendoza). “En pocas palabras, la aplicación de las buenas prácticas, se llama proceso de profesionalización de una familia empresaria, sino haces eso desde el punto de vista organizacional estas cavando tu tumba en algún momento”(Mendoza)

En el ámbito financiero, se entiende que la joyería Marcela se maneja bajo la lógica de no mantener las finanzas personales y del negocio separadas; además de no registrar la actividad comercial en alguna herramienta contable para posteriormente utilizar los indicadores de rentabilidad, liquidez y solvencia. Se comprende que mantener juntas las cuentas no es ninguna limitación para saber si el negocio es positivo o no; puesto que un microempresario sabe, si el negocio es bueno por la cantidad de dinero que entra y por la cantidad de dinero que sale punto de acuerdo (Leandro). Aun así, se comprende que mezclar los gastos financieros de la empresa con los de la familia es manifestación de una cultura informal porque generan desorden y se demuestra al tratar de no facturar todo (Mendoza). Por ello, se considera primordial determinar financieramente como esta empresa a través de los indicadores más básicos de finanzas y la construcción de sus estados financieros, si no tienen, eso es lo primero (Mendoza). Asimismo, se debe resaltar que la falta de información histórica influye mucho en determinar si la empresa se ha mantenido rentable durante los últimos años.

En el ámbito logístico, la falta de profesionalización se desarrolla por la falta de registro de entrada y salida de mercaderías; puesto que al implementarse, ayuda a mantener y visualizar rápidamente los inventarios por cada uno de los artículos, cada una de las materias primas (Córdova). Además, “facilita la planificación de cuanto es lo que tengo que pedir, además que también genera una cultura de control hace un rato comentaban el tema de los trabajadores de confianza eso hay que tomarla

siempre con pinzas; porque lo que es común en empresas familiares, contar con trabajadores de confianza, pero el momento que la empresa empieza a crecer sobre todo, si quiere crecer tiene que basarse menos en la confianza y más en los controles”(Córdova). Asimismo, es importante mencionar la falta de procesos y procedimientos establecidos de operación; lo que hace que cada día la operación se desenvuelva de manera diferente. Por otro lado, la poca preocupación por el seguimiento y trazabilidad por la medición por indicadores que dejan algún rastro de cómo ha sido la operación, pues para poder mejorar en algún momento son puntos que manifiestan la falta de profesionalización dentro de la organización. Es importante mencionar que el tema de seguridad en general para las tiendas y para la mercadería es un punto que puede tocarse puesto que la empresa comercializa con productos importados y es mejor estar preparado ante alguna eventualidad (Cigüeña).

En el ámbito comercial, se destaca la falta de estudio interno sobre la rotación de los productos; asimismo, la falta de control sobre estos. Adicionalmente, se observó que los vendedores no aplicaban ninguna técnica ni alguna buena práctica del área comercial; por ejemplo, la determinación de las características representativas de cada producto tanto como sus competencias y productos. “Los vendedores en el mostrador saben más o menos qué gusta y que no gusta, que va saliendo y que no va saliendo, pero no necesariamente hay un estudio interno; puesto que no se llevan en un stock de cuánto compró” (Franco Lopez). Por ello, se determinó que no hay mucho control al respecto de sus inventarios y que se está muy en el día a día, sin tanta planificación hacia mediano menos largo plazo. Por lo cual, “la joyería no logra identificar cuáles son esas oportunidades adicionales y esto suele pasar mucho a las empresas chicas y familiares que son del día a día” (Franco Lopez). No se realiza ninguna encuesta para apuntar información relevante sobre sus clientes mayoristas y minoristas; por lo cual se manifiesta en el desconocimiento del comportamiento de su demanda. Otro proceso que no se encuentra potenciado es el relacionado al marketing, ya que la organización no cuenta con medios de comunicación efectivos diferentes al marketing relacional boca a boca, ni cuenta con publicidad física ni digital. Asimismo, otro factor que se menciona es la falta de conocimientos técnicos por parte del dueño del negocio, lo cual sesga su visión a largo plazo con respecto al crecimiento de la organización y a los medios para llegar al mismo.

Y finalmente en el ámbito de recursos humanos, la empresa manifiesta la falta de profesionalización al no poseer un documento en el cual se determine el objetivo del puesto, sus funciones principales, posible horario, responsabilidades y descripción de puesto; asimismo, al no tener un formato de entrevista desarrollado con un número determinado de preguntas clave. “La falta de un programa de inducción es algo importante, cuáles son los procesos más importantes, que seguridades hay que tener en aspectos básicos que ella como empresaria, espera que cumpla su colaborador, además de un manual de procedimiento ante cualquier incidente y que ella espera que cumpla su colaborador”(Cigüeña). Bajo esta perspectiva, es importante mencionar que “las micro y pequeñas

empresas no necesariamente tienen que tener un área de recursos humanos, pero si tienen que tener bien definidos ciertos procesos mínimos de recursos humanos”(Cigüeña). Además, “es importante que estén afiliados a Essalud, puesto que cualquier accidente o cualquier cosa que pase con tu colaborador, no hay nada mejor como tener ese respaldo de que si te enfermas, hay alguien que lo atienda”.

4.2. Centralismo

Dentro de la Joyería Marcela, la propietaria centra todas sus actividades y las realiza en distintas partes de la empresa. En lo que respecta a las capacidades de Recursos Humanos, la joyería cuenta con procesos de reclutamiento, selección y capacitación para la contratación de nuevos colaboradores. No obstante, todos estos procesos los realiza Marcela desde el inicio del negocio hasta la actualidad. No es que está mal que ella capacite y haga todos los procesos, lo que veo es que cuando una empresa es una empresa individual para que realmente el crecimiento sea sostenible y la persona siga saludable es bueno ir teniendo personas de confianza con las cuales vas cargando la responsabilidad (Cigüeñas). Es por ello que Marcela podría sentirse casada de su negocio ya que está presente en actividades que puede delegar a sus propios colaboradores.

En la capacidad logística, Marcela se encuentra presente en la gestión de compra de mercadería. Siempre estamos comprando, perenne; la importación era dos veces al año [...] pero ahorita no, ahorita estamos comprando acá, casi dos, tres veces por semana (Marcela). Si bien uno hace una planificación del suministro esto hay que monitorearlo semana a semana, porque las proyecciones de la demanda pueden cambiar, la demanda real contra la proyectada entonces claro si es que yo empiezo a seguir solamente mi plan a monitorear la venta real voy a conseguir inventarios que se van a almacenar; y ello en términos monetarios es un dinero que no se está moviendo (Cordova). Al comprar mercadería y abastecerme de más, debido a la toma de decisiones esporádicas, se incrementa el stock de inventarios y ello significa un dinero estancado. Bajo esta situación se comprende que la propietaria mantiene un alto grado de centralismo en su organización puesto que la delegación de actividades como aprovisionarse y recepción de mercaderías son desarrolladas cuando esta se encuentra presente.

En esa misma línea; con respecto a la capacidad comercial, Marcela es la única con poder de decisión para escoger la mercadería cuando realiza viajes para traer los productos. Asimismo, al compartir el almacén con otro familiar, por temas de seguridad, considera que es ella la que debe de ingresar y tener el control de su mercadería disponible. En lo que respecta al precio, ella decide colocarlo buscando un beneficio mayor al costo y ella misma distribuye los productos acomodandolos para la venta. La señora Marcela, se encarga de la decoración, ella lo ve, ella hace todo eso[...] (Marjorie).

Dentro de la joyería la propietaria es quien se encarga de la atención al cliente, del abastecimiento, del control de los locales, de la administración del negocio, de reclutar y capacitar a los

trabajadores, de negociar con los competidores, de realizar entregas en diferentes distritos, entre otras actividades que requiere el negocio; en pocas palabras, la sra. Marcela centra todas las actividades en su persona cuando podría delegar ciertas tareas a su único hijo o a sus trabajadores. Por lo cual, se mencionó la posibilidad de contratar a alguien más especializado dando como resultado una negativa de la empresaria; asimismo se planteó la delegación de tareas y actividades a sus trabajadores e hijo de la empresaria.

4.3. Uso efectivo de la ventaja competitiva

La ventaja competitiva se entiende como aquel elemento diferenciador de una empresa frente a su competencia que le otorga una posición favorable para competir en el corto y mediano plazo dentro de un mercado; además, debe ser sostenible lo cual implica que sea una característica del negocio independiente de la cantidad vendida o producto/servicio brindado. Asimismo, Seclen explica que esta ventaja competitiva es el resultado de la competitividad de la empresa entendida como la capacidad de sobresalir en el mercado, basándose en características difíciles de imitar y sujeta al tiempo. Por ello, se puede asegurar que la organización tiene ventajas competitivas; más no son correctamente utilizadas; por ejemplo, se sabe que la joyería importa mercadería desde China y que esta tiene un mejor precio y calidad frente al producto nacional pero al promocionar el producto no se menciona.

La ventaja competitiva nos brinda rentabilidad y se beneficia con esta, además debería ser capaz de resistir a cambios menores del entorno. Bajo este lineamiento, las organizaciones pueden desarrollar una ventaja competitiva sostenible en el tiempo cuando sus recursos y capacidades son distribuidos de manera desigual y líquida (Barney, 1991). En esta misma línea, las alianzas estratégicas con los talleres orfebres y adquisición de máquinas pulidoras especializadas brindan a las organizaciones acceso a los recursos y capacidades, que al ser evaluables, raros, y difíciles de sustituir sirven, en un corto y mediano plazo, como fuente de ventaja competitiva. Adicionalmente, es importante mencionar la zona en la que está ubicada la joyería puesto que la afluencia de personas es mayor en comparación con otras galerías y zonas; además, compradores mayoristas son los principales compradores recurrentes a la galería lo cual supone una oportunidad de venta..

Cepeda y Barbosa establecen que las condiciones necesarias y suficientes para una ventaja competitiva a largo plazo son las siguientes: el desarrollo de capacidades dinámicas, recursos estratégicos (VRIN) y una buena estrategia (Cepeda & Barbosa, 2016). Desde esta perspectiva, la empresa busca desarrollar dos estrategias: de costes y diferenciación. Por un lado, la estrategia de costes entendida como comprar mercadería no percedera ni obsoleta al mayoreo y almacenar a bajo costo durante un buen tiempo; puesto que, toda la mercadería se puede refundir y formar nuevos productos con diseños innovadores. Por otro lado, la estrategia de diferenciación se emplea al buscar vender un producto de calidad y prestar un servicio de creación modelos únicos con detalles de maestros artesanos.

4.4. Ausencia de planeamiento estratégico

El planeamiento estratégico se comprende como la elaboración de un plan de acción que define los objetivos dentro de una empresa en el corto, mediano y largo plazo. Este plan debe responder las decisiones tomadas en el momento con referencia a los que se busca en un futuro; es decir, este plan diseña las acciones necesarias para lograr ese futuro aspirado establecido por los directivos. Por ello, la presencia de éste es crucial para el crecimiento de una organización puesto que no se puede reducir los riesgos e incertidumbres inherentes del mercado ni aprovechar las oportunidades y posibilidades. Es más, se comprende la importancia de la vinculación de la cultura organizacional conjuntamente con la misión y visión para establecer una estrategia, políticas y programas complementados por los presupuestos necesarios para la ejecución del plan.

La ausencia de un planeamiento estratégico es uno de los factores que Robinson y Pearson establecen como más complicados de resolver; puesto que, implican varios factores como la falta de tiempo, el conocimiento limitado del proceso de planificación, la falta de experiencia y la falta de confianza y apertura a nuevos conocimientos (D'Amboise & Muldowney, 1998). Bajo este enfoque, se comprende la falta de conocimiento sobre el tema debido a que no se han establecido nociones básicas como la misión, visión y objetivos compartidos; asimismo, se destaca la falta de intención al buscar nuevos conocimientos aplicables a la práctica debido a que aún se genera rentabilidad y se presenta resistencia al cambio en los trabajadores como en la empresaria.

Consecuentemente, no se ha realizado ningún análisis interno ni externo de la organización, por lo cual se puede confirmar la ausencia de estrategia dentro de la dirección de la empresa. Además, citando al artículo “Razones para estancarse” es importante tomar decisiones con un debido estudio previo, de lo contrario estaría incurriendo en un entrampamiento vinculado con los objetivos poco claros del empresario (2016). Asimismo, la organización se enfoca en trabajar en el corto plazo y busca establecer una cultura organizacional sólida en valores y políticas; lo cual se entiende como establecer criterios o lineamientos a observar en el comportamiento y la toma de decisiones acerca de las acciones que se repiten respectivamente. Puesto que, es importante determinar los eventos que se repiten para poder capitalizar las oportunidades que se presentan. Adicionalmente, se cuestiona si la empresa es capaz de alinear a sus trabajadores con el estilo de liderazgo que maneja.

4.5. Falta de motivación de la empresaria

La motivación es una actitud continuada en el tiempo con la finalidad de satisfacer una necesidad u objetivo; por ello, cada persona tiene distintas motivaciones, y dependerá de ella el grado de motivación que tiene para conseguir lo que desea (Peiro, 2020). Conocer el grado de motivación del emprendedor resulta relevante para poder definir lo que está buscando; es decir, lo que anhela. La

necesidad que se intenta satisfacer no se identifica dentro de la dueña del negocio; pero se llega a conocer un objetivo a grosso modo el cual es incrementar las ventas, es decir, generar una mayor rentabilidad; no obstante, este no es un objetivo planteado de manera específica (SMART), pues no es lo mismo querer vender a incrementar las ventas un 25% en el plazo de un año a través de la campaña de valor de marca. El grado de motivación de Marcela es claro, dado que ella se encuentra muy cansada y cualquier cambio que se pueda dar dentro de la empresa será respaldado y realizado por su hijo (Marcela). Es en este sentido que la palabrita “estoy muy cansada de esto” expresa digamos su motivación o deseo; por lo tanto, este negocio no va a crecer, dado que no existe un interés (Leandro). Asimismo, la motivación presenta una relación proporcional de manera positiva con el desempeño de la organización, puesto que el grado de motivación impacta de manera directa al desempeño de la empresa (Peiro, 2020). Se entiende, entonces, que al vincular las decisiones de la empresa al grado de motivación de la empresaria puede dar como resultado una actitud conservadora por parte de esta. “Bien, me siento realizada me siento bien, porque me siento realizada, aparte que, claro, dices ¿no? todo es material ¿no? pero he podido viajar, conocer, tengo mis cositas, así” (Marcelina). Bajo esta perspectiva, el desempeño de la organización está limitada a la motivación y capacidad de la empresaria; por lo cual, es importante resaltar que le parece “tedioso el aplicar más cambios a lo que sabe y como hace las cosas” (Marcelina). Es en este sentido que, existe un fastidio e incomodidad por aplicar cambios positivos para la empresa; por lo cual, su desempeño y crecimiento se ven limitados.

Machado (2016) sostiene que en el caso de empresas pequeñas se evidencia una mayor motivación por parte de los gerentes para hacer crecer la empresa; sin embargo, dependerá de los resultados de la empresa si se incrementa o disminuye el crecimiento. En un principio se puede comprender que Marcela presentó un grado de motivación increíble dado que se sumó al boom de este sector logrando contar con 13 tiendas en un mismo momento. Ella pone bastante empeño en su negocio, para ella su negocio es bastante, ehh... ¿cómo se puede decir? Trabajar le gusta a ella, progresar en su negocio. Ella es perseverante en su negocio, en su trabajo, en todo, más que salir adelante (Hermelinda). Estas cualidades de Marcela; las cuales se ven reflejadas hasta el día de hoy, hicieron que el negocio crezca y presente un apogeo durante un determinado momento y lugar; sin embargo, comenzó una etapa de decrecimiento propio de la misma motivación que Marcela comenzó a sentir hacia su negocio. Cuando el emprendedor pierde el espíritu de crecer, el negocio simplemente se quedó, y es un tema que si quieres está en el interior de cada persona que posiblemente de forma subconsciente no quiere complicarse la vida digamos creciendo su negocio. En ese sentido, lo que se puede concluir es digamos que ese negocio a lo largo de su vida, le ha generado flujo de caja y le sigue generando flujo de caja que le permite acumular riqueza. Eso sí lo puedo decir ahora; si tú quieres que el negocio crezca deberías, posiblemente plantear una estrategia comercial que permita ese crecimiento, pero si tú te das cuenta de que en los últimos años no hay nada sustantivo que hace más o menos más de lo mismo que hace todo

el mundo, entonces Marcela no busca una diferenciación, un nuevo nicho de mercado, un nuevo producto y no tiene interés en eso; entonces no hay forma de crecer el negocio (Leandro). Cuando te deja de interesar el negocio simplemente este se mantiene o languidece por la inercia (Leandro).

Adicionalmente, Marcela se encuentra incursionando en el negocio de bienes inmuebles, el cual ha destinado flujo de efectivo para la compra de los mismos, los cuales los renta y consigue una renta mucho más segura. Posiblemente ha migrado más a lo que más le gusta, y, por tanto no presenta un interés en desarrollar el negocio. Se comprende, entonces, que Marcela no tiene motivación de crecer, posiblemente única motivación es tener un negocio que al final le de un flujo de caja interesante, con lo cual le permite manejar otras cosas. Simplemente está recibiendo un flujo de caja pequeño, de repente, con el cual sustenta lo que en verdad le gusta hacer (Leandro).

Tabla 18: Resumen de las causas del estancamiento de la empresa

Causa encontrada	Descripción de la causa del estancamiento
Ausencia de Profesionalización	La propietaria no cuenta con estudios relacionados a la gestión de empresas; por ello, en su expectativa de seguir el negocio espera que su hijo continúe con la profesionalización de este. Cabe mencionar que, la falta de profesionalización hace notar algunas carencias en varios aspectos que tiene el negocio. En las finanzas, no se registran las actividades contables ni se tienen separadas las cuentas empresariales de las personales; por lo cual imposibilita la creación de indicadores financieros para determinar el estado actual de la organización. En la logística, falta de procesos y procedimientos establecidos como el registro de mercadería establecidos, planeamiento de compras y seguimiento de indicadores. En marketing, la falta de planeamiento y estudio interno no permite identificar las oportunidades adicionales y fomenta el desconocimiento del comportamiento de la demanda, además no cuenta con medios de comunicación efectivos. En RRHH, no hay documentación interna sobre los puestos, formato de entrevistas y procesos básicos; además, le falta un programa de inducción y un seguro.
Centralismo	La propietaria realiza todas las actividades dentro de su negocio: atiende a los clientes, compra mercadería, se encarga del abastecimiento de sus tiendas, supervisa sus locales, escoge a sus trabajadores, los capacita, entre otras actividades. Ello se entiende como una empresa individual por lo cual para que realmente el crecimiento sea sostenible y la persona siga saludable es bueno conseguir personas de confianza a quienes se les delega las responsabilidades. Asimismo, la empresaria es quien toma todas las decisiones en su joyería
Uso efectivo de la ventaja competitiva	Se puede asegurar que la organización tiene ventajas competitivas; más no son correctamente utilizadas; por ejemplo, se sabe que la joyería importa mercadería desde China y que esta tiene un mejor precio y calidad frente al producto nacional pero al promocionar el producto no se menciona. Además, las alianzas estratégicas con los talleres orfebres y adquisición de máquinas pulidoras especializadas brinda a la organización acceso a los recursos y capacidades, que al ser evaluables, raros, y difíciles de sustituir sirven como ventaja competitiva. Se entiende que la empresa busca desarrollar dos estrategias: de costes y diferenciación. Por un lado, la estrategia de costes entendida como comprar mercadería no perecedera ni obsoleta al mayoreo y almacenar a bajo costo durante un buen tiempo. Por otro lado, la estrategia de diferenciación se emplea al buscar vender un producto de calidad y prestar un servicio de creación modelos únicos con detalles de maestros artesanos.

Tabla 18: Resumen de las causas del estancamiento de la empresa (continuación)

Causa encontrada	Descripción de la causa del estancamiento
Ausencia de planeamiento estratégico	La ausencia de un planeamiento estratégico se observa debido a la falta de conocimiento sobre el tema; debido a que, no se han establecido las nociones básicas como misión, visión y objetivos compartidos. Asimismo, se destaca la falta de intención al buscar nuevos conocimientos aplicables a la práctica debido a que aún se genera rentabilidad y se presenta resistencia al cambio en los trabajadores como en la empresaria. Consecuentemente, no se ha realizado ningún análisis interno ni externo. Además, se entiende que la organización se enfoca en trabajar en el corto plazo y busca establecer una cultura organizacional sólida pero se duda de la capacidad de alinear a los trabajadores con los objetivos y capitalizar las oportunidades.
Falta de motivación de la empresaria	El desempeño de la organización está limitada a la motivación y capacidad de la empresaria; por lo cual, es importante resaltar que le parece “tedioso el aplicar más cambios a lo que sabe y como hace las cosas” (Marcelina). Es en este sentido que, existe un fastidio e incomodidad por aplicar cambios positivos para la empresa; por lo cual, su desempeño y crecimiento se ven limitados. En un principio se puede comprender que Marcela presentó un grado de motivación increíble dado que se sumó al boom de este sector joyería logrando contar con 13 tiendas en un mismo momento. Se comprende, entonces, que Marcela no tiene motivación de crecer, posiblemente única motivación es tener un negocio que al final le de un flujo de caja interesante, con lo cual le permite manejar otras cosas.

5. Análisis FODA

Llegado a este punto de la investigación, se considera que es fundamental realizar un análisis interno y externo de la empresa para tener una imagen clara de su dinámica empresarial. En este caso, se ha optado por realizar un análisis FODA que permite conocer el panorama de la empresa, esta herramienta permite analizar de manera interna las fortalezas y debilidades, y de manera externa permite analizar las oportunidades y amenazas de la empresa. A continuación se presentan las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas; posteriormente se realizará la descripción de cada ítem.

Tabla 19: Resumen del análisis FODA

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES	DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> ● Ubicación estratégica ● Largas relaciones comerciales con proveedores ● Valores y cultura organizacional ● Diversidad de productos ● Experiencia en el sector ● Cumplimiento de plazos de entregas ● Liderazgo de la propietaria 	<ul style="list-style-type: none"> ● Servicio de delivery tercerizado ● Potenciales clientes mayoristas y minoristas ● Posibilidad de cambio de proveedores ● Red interna de competidores ● Venta en picos de demanda ● Nuevos sistemas de gestión de inventarios ● E-commerce 	<ul style="list-style-type: none"> ● Motivación como una limitante del crecimiento ● Falta de conocimientos en gestión de empresas ● Ausencia de la gestión de inventarios y comportamiento de la demanda ● Ausencia de registro contable y de indicadores financieros ● Falta de planificación de compras y de ventas ● RRHH: Ausencia de lineamientos formales de los procesos. ● Centralismo 	<ul style="list-style-type: none"> ● Tipo de cambio ● Conflictos sociales relacionados con la crisis política. ● Crisis de los contenedores ● Competidores ● Incertidumbre por cierre debido al Covid ● Las joyas no son productos de primera necesidad

5.1. Fortalezas

La principal fortaleza de la joyería radica en la ubicación estratégica de las tiendas dentro del mercado central. Debido a que alrededor de la tienda no existen competidores directos, y esto ha sido así durante veintisiete años. Ello ha influido a que los clientes prefieran dirigirse a la joyería Marcela de manera directa, evitando así consultar con otros competidores. Asimismo, la trayectoria les permite posicionarse en el mercado como una empresa sólida, lo que genera confianza en sus potenciales clientes. Un aspecto importante es la diversidad de productos con los que cuenta la joyería, los cuales son traídos en gran cantidad. Finalmente, el hecho de que la señora Marcela sea quien gerencie la empresa asegura el compromiso con el cumplimiento de los objetivos de las ventas y el buen desempeño de los demás trabajadores.

Las tres tiendas de la joyería Marcela se encuentran ubicadas en el Centro de Lima, cuyo lugar se considera estratégico porque existe una gran cantidad de personas que visitan el Mercado Central. Además de ello, la tienda principal cuya ubicación es en la galería Mercado Central, se encuentra en la entrada de esta y no presenta competidores a su alrededor, por lo que los potenciales clientes encuentran una sola una opción al ingresar a la galería. Ello ha influido a que los clientes prefieran dirigirse a la joyería Marcela de manera directa, evitando así consultar con otros competidores. Dentro de la joyería se encuentra la señora Marcela quien cumple diversos roles dentro de su negocio. Su principal

característica es ser una persona empeñosa que brinda a sus colaboradores un respaldo a través de la confianza, los valores, la empatía y a su vez busca motivar a sus trabajadores con palabras y consejos con la finalidad de que estos puedan seguir su camino así como ella lo hizo. En este sentido, la empresaria brinda un soporte a sus colaboradores con el objetivo de incrementar su desempeño e incrementar sus ventas. Por todo ello, se considera que la ubicación geográfica, la motivación para con los colaboradores y su liderazgo son fortalezas de la empresa.

Otro punto resaltante que fortalece la empresa es la experiencia en el sector que presenta la empresaria, ya que cuenta con cerca de 30 años de actividad en el rubro retail de ventas de joyas. Esta experiencia le ha permitido ser mentora de sus trabajadores, debido a que a lo largo de los años ha acumulado conocimientos que le permiten inculcar a sus trabajadores para que estos inicien su propio negocio. Esto es importante porque fortalece la relación entre colaborador y empresario, lo cual se ve reflejado en el desempeño de los colaboradores. En esta línea, los colaboradores brindan un buen trato a los clientes y ello logra generar una fidelización de los mismos; por lo cual, los clientes confían en los productos de la empresa y por ende en la empresa misma.

En lo que respecta a los proveedores, estos resultan ser una fortaleza para la empresa, en el sentido de que cuenta con más grandes del mercado internacional; asimismo, la empresa mantiene una relación prolongada con los proveedores lo que le permite tener una facilidad de pago por mercadería. Por el lado de los competidores, se identificó que muchos de estos son familiares y amigos de la empresaria, esta relación resulta beneficiosa ya que se puede conocer otros productos y precios los cuales son información del mercado y con ellos conocer la competencia.

Para el área logística, se resaltan fortalezas en la atención al clientes, pues la propietaria asegura que sus colaboradores cumplan en brindar un buen trato a sus clientes y a los potenciales clientes. Asimismo, los productos que son mandados a hacer presentan una fecha límite para su entrega al cliente, lo cual brinda un compromiso para el cliente y ello refuerza la marca de la joyería. Por otro lado, la gestión de abastecimiento resulta ser una fortaleza, pues la joyería comparte el almacén con otra joyería y reduce gastos en el pago del local. Otra fortaleza se encuentra en la gestión de compra, ya que en el caso de las joyas en acero, estas se mandan a hacer en China, por lo que la señora Marcela contrata a una persona que se encargue de la gestión en China, lo cual resulta importante pues la señora Marcela no invierte tiempo ni dinero en los viajes para la compra de mercadería y ello resulta beneficioso para el negocio en temas financieros.

En el área comercial, un aspecto importante es la diversidad de productos con los que cuenta la joyería, los cuales son traídos en gran cantidad. En esa línea, los precios de los productos, son precios de importación lo que beneficia al cliente, pues este precio puede subir o bajar dependiendo del tipo de cliente. Este poder de negociación que se presenta, también es conocido por los trabajadores, quienes

realizan una estrategia de venta. Posteriormente, el canal presencial logra generar mayor margen por ventas, debido a que es el principal medio para vender. La situación de la empresa en temas financieros resulta ser una fortaleza, ya que se cuenta con ingresos pasivos, los cuales son las propiedades que se alquilan lo que genera una renta por dicho motivo.

Finalmente, el área de recursos humanos brinda fortalezas en temas de capital humano e incentivos. Por un lado, los trabajadores han generado un vínculo con la empresaria por lo que se quedan en la empresa durante años como vendedores. Presentan ciertas facilidades que en otras empresas no presentaría, como el adelanto del pago e incluso ofrecer una comisión por ventas. Por otro lado, los incentivos verbales refuerzan el compromiso de los colaboradores, influyendo directamente en su desempeño organizacional. Un aspecto importante que se resalta de los trabajadores es que están predispuestos a atender al cliente y cerrar las ventas. De la mano con eso, los trabajadores cuentan con las herramientas tecnológicas (Yape, Tunki, Plin, Easy Pay, MasterCard y Visa) disponibles en el mercado para no perder ninguna venta.

5.2.Oportunidades

Una de las principales oportunidades de la joyería radica en los tipos de clientes: mayoristas y minoristas. Ellos son clientes fidelizados con la joyería lo que implica una mayor venta. La joyería podría implementar estrategias para cada tipo de cliente y cubrir sus necesidades con la finalidad de que estos clientes encuentren todo lo que necesiten en la joyería Marcela. Otra oportunidad se encuentra en los proveedores, específicamente, en el hecho de que estos proveedores se encuentran en un mercado de gran diversidad por lo que la oportunidad radica en el cambio de proveedores ya sea en el mercado nacional e internacional. Asimismo, existe una oportunidad en los competidores, puesto que estos son familiares y amigos se puede saber qué productos nuevos ingresan al mercado, así como también los precios en los que se va a comercializar. En lo que respecta a la gestión de inventarios se puede desarrollar una oportunidad en lo que respecta a la distribución de los productos en el almacén, asimismo sería conveniente que generar una distribución donde se priorice los productos más vendidos poniéndolos en lugares estratégicos y fáciles de mover, además se le podría colocar señalizaciones a los productos para que exista un orden en los mismos. Del mismo modo, en la gestión de compras se puede desarrollar la oportunidad en los cada pico de demanda, ya que se compraría más mercadería a un menor precio y podría ofrecer promociones de los productos por campaña (día de los enamorados, día de la madre, navidad y año nuevo). Para la gestión de inventarios, la joyería no realiza una documentación de los mismos, por lo que debería realizarse un registro para generar una oportunidad de mejora dentro de sus almacenes.

Una de las principales oportunidades que tiene la joyería radica en el e-commerce. Actualmente, la empresa no cuenta con presencia en ninguna red social: Facebook, Instagram, Whatsapp Business,

entre otras, lo que reduce el número de clientes a los que puedan acercarse a la joyería de manera presencial. Hoy en día, las redes sociales son las nuevas vitrinas de muchos negocios, existen market place en los que se pueden publicar fotos de los productos, junto con información relevante del mismo que llame la atención de nuevos clientes. Esta es una importante oportunidad para la empresa pues le permitiría expandir su negocio a las plataformas virtuales, hacer la marca conocida y, por consiguiente, aumentar sus ventas.

Partiendo de lo mencionado en el párrafo anterior, el e-commerce viene acompañado con un servicio de delivery. Actualmente, la joyería no cuenta con un servicio de entrega a domicilio, muchas veces la propia dueña o su hijo deben llevar las joyas hacia sus clientes sin ningún cobro extra por el delivery, el negocio puede utilizar este punto como oportunidad de mejora para establecer alguna alianza con algún servicio de delivery. Esta es una gran oportunidad para la empresa pues podría hacer llegar sus productos a diferentes lugares, ampliando el territorio de su mercado, lo que le generaría mayores ventas.

5.3. Debilidades

Una de las principales debilidades de la Joyería Marcela es que la propietaria y fundadora del negocio no posee conocimientos profesionales en gestión de negocios, por consiguiente, desarrollándose de manera empírica y tomando sus decisiones basándose en los conocimientos que ha obtenido a lo largo de los años administrando su negocio. Asimismo, la sra. Marcela (2021) comenta que no toma en cuenta a la competencia cuando se trata de observar los productos o las nuevas tendencias que las otras joyerías venden, de esta manera, se demuestra que la propietaria no está vigilante de las nuevas propuestas de la competencia, que podría generarle problemas al quitarle clientes debido a la falta de actualización de productos. Dentro del texto Razones para estancarse de un emprendimiento (2016), se menciona que esta falta de motivación a observar a los competidores es llamada exceso de confianza, por lo que se podría considerar que la empresa se encuentra estancada.

Por otro lado, la propietaria ha mencionado que se encuentra tranquila con lo que ha logrado y que no desea expandir su negocio (2021), este factor se reconoce como una debilidad, ya que la persona que dirige la organización no tiene mayores motivaciones empresariales afectando directamente el crecimiento del negocio. Además, esta falta de motivación o visión de crecimiento se encuentra relacionada con el estancamiento de la empresa. El artículo “Razones para estancarse en un emprendimiento” (2016) menciona diferentes motivos por lo que un negocio se estanca, la falta de motivación o visión está relacionada con el entrapamiento, este término se refiere a la falta de visión y objetivos pocos claros del propietario.

Otra debilidad de la joyería se relaciona con el centralismo, la sra. Marcela centra todas las actividades y responsabilidades de la organización: vende, supervisa, compra mercadería, trata con los proveedores, recibe la mercadería, distribuye la mercadería del almacén a sus diferentes locales, realiza la mayoría de pagos, hasta, en ocasiones, realiza el servicio de delivery, entre otras actividades. Asimismo, la propietaria centra la toma de decisiones de la organización. Siguiendo esta línea, el centralismo en la toma de decisiones es un factor que limita el crecimiento de las organizaciones (Viera-Encalada, 2019).

Siguiendo esta línea, después de realizar la observación y análisis de la empresa, se identifica que existe cierto grado de informalidad en varios de sus procesos importantes. En el área financiera, la empresaria no registra todas sus ventas, lo que impide que tenga conocimiento real de sus ingresos y gastos relacionados al negocio, no utiliza ratios financieros, balance general o estado de ganancias y pérdidas. Sumado a lo anterior, la propietaria utiliza el dinero de la empresa para solventar sus gastos familiares y utiliza sus otros ingresos pasivos para cubrir gastos de la joyería, lo que dificulta reconocer el estado de la empresa. Por otro lado, se encontró que la empresa incurre en informalidad al momento de declarar sus ventas, la empresa no boletea todas sus ventas con el fin de evadir impuesto, asimismo, la propietaria no tiene todas sus tiendas a su nombre, utiliza nombres y RUCs de otras personas para abrir sus joyerías, la empresaria realiza esta acción por el mismo motivo mencionado anteriormente.

Continuando con el análisis de las debilidades, se identifica que la joyería no cuenta con una política de reclamos y devoluciones. La empresa procura aceptar todos los reclamos y devoluciones pues busca solucionar cualquier problema que tengan sus clientes con sus productos. La ausencia de esta política dificulta que se tengan claros los aspectos que se deben tomar en cuenta para aceptar un reclamo de algún cliente, lo que puede llevar a los trabajadores a aceptar cualquier devolución que puede terminar perjudicando a la empresa.

Respecto al área comercial, la empresa no cuenta con una estrategia de ventas y promoción, por lo que se ha identificado que cuenta con baja rotación de mercadería en ciertos productos. La empresa no genera datos respecto a los productos más y menos vendidos. Esta ausencia de información y planeación afecta el crecimiento del negocio pues mantiene stock en su almacén y, por otro lado, no brinda ofertas precisas para su público objetivo. Siguiendo con este punto, la joyería presenta la ausencia de planificación de compras, se ha identificado que la propietaria realiza las compras por necesidad, esto quiere decir cuando se le va a acabar su mercadería o necesita stockearse para alguna campaña. Siguiendo con esta línea, se ha detectado que la empresa no realiza investigaciones del comportamiento de la demanda, entonces la propietaria compra su mercadería sin criterio especializado en el mercado o proyección, repercutiendo en las compras. Asimismo, la joyería no tiene un presupuesto de compras

definido, lo que limita la inversión en abastecimiento de mercadería al criterio de la propietaria, dejando de lado las proyecciones de compra.

Otra debilidad que se observa es que no existe un control de inventarios profesional ni sistematizado, se realiza solamente un registro manual en un cuaderno pero no tiene mayor relevancia para la propietaria. La Joyería Marcela no cuenta con un software en donde pueda guardar esta información sobre su inventario para realizar proyecciones para compra de productos y stock de seguridad. Sin un control estricto de su inventario, la empresa se encuentra propensa a robos sistemáticos y pérdidas de mercadería, situaciones que ya han sucedido dentro de la empresa a manos de sus propios trabajadores.

Respecto al área de Recursos Humanos, la joyería no cuenta con una guía de entrevistas, no cuenta con criterios definidos para la selección de personal, no existe una definición de los puestos ni funciones de cada uno de ellos. En pocas palabras, la empresa no cuenta con un Manual de Funciones. Asimismo, la capacitación de los nuevos trabajadores se da de manera verbal, no existe una guía instructiva de capacitación y el seguimiento que se da a los nuevos empleados es mínimo. Tener el personal calificado para cada área de la empresa, así sea el puesto de ventas es importante pues los trabajadores son representantes de la organización ante los clientes y son quienes cierran las ventas aportando al crecimiento de la organización si realizan su trabajo correctamente.

Finalmente, la joyería no cuenta con un plan de sucesión, la propietaria menciona que su hijo sería el que deba continuar con el negocio y buscar el crecimiento, sin embargo, al no contar con un plan de sucesión no se define si su único hijo es el más capacitado para el cargo o, en todo caso, si lo es realizar la transición de manera formal.

5.4. Amenazas

Se identifica que una de las mayores amenazas de la joyería son sus competidores pues estos se encuentran importando mercadería a pesar de la pandemia, en cambio la propietaria menciona que no realiza ninguna importación (M. Morales, 2021) pues considera que es suficiente con el stock que tiene en su almacén, esto genera una ventaja competitiva que favorece a los otros negocios pues cuentan con mercadería actualizada para ofrecer.

Por otro lado, la actividad comercial internacional ha empezado a activarse después de la frenada causada por la pandemia, esto ha generado que los espacios para el transporte de mercaderías por vía marítima proveniente de Asia hacia Occidente se vean escasos. La llamada crisis internacional de contenedores (Gestión, 2021) hace referencia a que estos equipos no se encuentran donde deberían estar pues existen largos tiempos de tráfico en los países de destino debido a las medidas causadas por el Covid, lo que imposibilita el retorno de los mismos. Este factor representa una amenaza para la joyería

pues la empresaria importa toda su joyería de acero de China, entonces podrían existir esperas prolongadas para el arribo de la mercadería además de el alto costo de los fletes en comparación a años anteriores al Covid, esto afectaría directamente el precio de los productos de la empresa.

Asimismo, hay cierta incertidumbre entre los comerciantes respecto a la tercera ola del Covid-19, lo que podría traer consigo el cierre temporal de los negocios afectando directamente sus ventas diarias. Al inicio de la pandemia casi todos los negocios estuvieron cerrados, cabe resaltar que las joyas no son productos de primera necesidad lo que podría afectar la demanda de los productos de la joyería.

Otra amenaza que se detecta es el alza del dólar, la joyería compra sus productos importados en dólares, cabe resaltar que la empresa vende todos sus productos en moneda nacional, lo que afectaría directamente el costo de la mercadería pues se necesitaría más soles para poder pagar a los proveedores chinos en dólares. Esta alza del dólar se debe a la crisis financiera causada por el Covid a nivel mundial y a la incertidumbre política que vive el país en la actualidad debido a la corrupción y enfrentamientos entre el ejecutivo y legislativo.

Asimismo, la crisis política que vive nuestro país también afecta a la empresaria de otro modo, cada vez que hay protestas o marchas, la mayoría de ellas se realizan en el Centro de Lima, Plaza San Martín o Congreso de la República, zonas aledañas a las tiendas de la sra. Marcela lo que genera que los comercios de la zona tengan que cerrar abruptamente pues los clientes no pueden llegar a la zona ya que las principales avenidas de acceso a los locales se encuentran cerradas. Este hecho repercute en las ventas diarias de la empresa ya que tiene que cerrar temprano o porque no hay concurrencia de clientes.

En síntesis, desde cada dimensión se concluye lo siguiente. Por un lado, en el crecimiento empresarial, el negocio no cuenta con objetivos definidos ni planes de expansión, debido a que la dueña del negocio se siente cómoda con el progreso logrado. Si bien los tipos de clientes son mayoristas y minoristas, se trabaja con proveedores nacionales pequeños que cuentan con talleres pequeños, y en ocasiones se viaja a china para la compra de mercadería. Al considerar los competidores como parte de su familia y amigos la propietaria identifica nuevos productos para la venta ya que estos conversan sobre el mercado. La empresa es afectada por factores externos como el dólar, precio del oro o plata en el mercado internacional. Por otro lado, en los recursos y capacidades, se identificó todo aquello con lo que cuenta el negocio de manera interna, ya sea en temas logísticos, comerciales, financieros, tecnológicos y de recursos humanos. En temas logísticos, no existe un registro de salida ni entrada de la mercadería ni se realiza la planeación de las compras de las mismas; solo para las campaña Navideña, Día de la Madre y Día de los enamorados, y el trato por parte de los trabajadores hacia los clientes y en la entrega del producto es muy bueno. En el área comercial, los productos que comercializa la joyería son joyas de acero bañado en oro, joyas de plata y oro; y los precios son por mayor, para clientes ocasionales y un precio híbrido entre estos dos; ofreciendo descuentos en algunos productos. Estos se

pueden encontrar en las 3 tiendas que se ubican en el Centro de Lima, en zonas visibles y de fácil acceso. Para el punto financiero, Marcela cuenta con 7 locales comerciales propios de manera general. La rentabilidad del negocio no se registra de manera formal; además, no cuenta con ratios financieros para medir su rendimiento. Mientras que en temas de Recursos Humanos se identificó que la propietaria mantiene una relación cordial con los trabajadores; no obstante, no se cuenta con un proceso de reclutamiento, selección y capacitación. Por último, las herramientas tecnológicas que utiliza la joyería son los medios de pago: YAPE, PLIN, TUNKI, Easy Pay, Visa, entre otras. La dimensión mype familiar, explica la relación que tiene Marcela con diversos miembros de su familia que pertenecen al sector, y cómo ello se relaciona con el negocio. En esa línea Marcela ha captado y aprendido ciertos valores que su hermano le enseñó durante sus primeros años como emprendedora; los cuales se fueron formando parte de Marcela y a su vez se transmitieron al negocio, y por ende, a los trabajadores; formando una cultura organizacional a través de los valores de la organización. Así como también la mención de que su hijo será quien continuará con su negocio, pues este ha estudiado gestión de negocios, sin embargo, no hay un plan de sucesión definido.

Como resultado de ellos se comprende que la empresa se encuentra en un estado de no crecimiento o estancamiento; en donde existen cinco causas identificables que han encaminado a este estado: la ausencia de profesionalismo, el centralismo, el uso efectivo de la ventaja competitiva, la ausencia de planeamiento estratégico y la falta de motivación de la empresaria. Finalmente, se utilizó la herramienta FODA para conocer el panorama de la empresa mediante la presentación de sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

En este capítulo se presentan tanto las conclusiones y recomendaciones resultantes del presente estudio. En principio, se responden y desarrollan las preguntas de investigación propuestas en el primer capítulo. Seguidamente, se mencionan los temas que se suscitaron a lo largo de la investigación y la relevancia de los mismos. En tercer lugar, se sugieren recomendaciones finales en donde se desarrollan sugerencias a la dueña de la joyería Marcela de acuerdo a la información, lineamientos de las buenas prácticas y hallazgos encontrados. Finalmente, se mencionan observaciones que se deben tomar en cuenta para futuras investigaciones relacionadas al tema.

1. Conclusiones

Esta investigación académica es un proyecto profesional o investigación aplicada cuyo objetivo reside en buscar soluciones ante un problema en específico de un cliente (organización) en particular (Baimyrzaeva, 2018). En ese sentido, este estudio fue realizado para ofrecer soluciones frente a los factores que limitan el crecimiento de la joyería Marcela. Para ello se establece una recomendaciones que permita afrontar las limitaciones previamente mencionadas. Asimismo, los hallazgos y recomendaciones se presentarán a la dueña del negocio, la señora Marcela Morales, quien podrá o no tomar decisiones en función a la información brindada.

Se puede mencionar que se logró abarcar el objetivo general de la presente investigación ya que se identificaron las causas que limitan el crecimiento de la Joyería Marcela, se pueden mencionar las siguientes: falta de profesionalización, relacionado con la falta de conocimientos en gestión por parte de la propietaria que genera ausencia en el orden contable y financiero, de controles de ventas, inventarios y almacenamiento; el centralismo, relacionado con la propietaria que realiza todas las funciones y le cuesta delegar responsabilidades; la ausencia de planeamiento estratégico, relacionado con la ausencia de una misión, visión y objetivos en el mediano y largo plazo que sirven de lineamientos para la toma de decisiones eficaces; por último, la falta de motivación de la propietaria implica que se encuentra conforme con lo que ha logrado y no piensa en expandirse ni generar cambios en su empresa.

Asimismo, en el marco conceptual y teórico se logró describir los principales aspecto conceptuales y contextuales relacionados con el caso de estudio, se identificó la importancia del sector retail, compuesto por supermercado, tiendas por departamento, mejoramiento del hogar, centros y galerías comerciales; y la situación de las mypes en el Perú, identificando las características de las microempresas: ventas máximas de 150 UIT, brindan remuneración mínima a sus colaboradores, no cuentan con seguro social, el número máximo de trabajadores son diez (SUNAT). Por otro lado, se descubrió que las mypes son el 98.3% del total de empresas formales en el Perú, representando gran importancia para la economía nacional (El Peruano, 2022).

Asimismo, se cumplió con el objetivo específico relacionado con la identificación del estado de crecimiento de la joyería mediante el diagnóstico de sus recursos y capacidades, dando como resultado que la empresa se encuentra estancada, lo que nos llevó a reconocer los motivos por los cuales la empresa se encuentra en este estado de crecimiento empresarial. A continuación, se plantean las recomendaciones para la mejora de los procesos del caso de estudio.

2. Recomendaciones:

Tras haber presentado las conclusiones de esta investigación, se brindan cinco recomendaciones como parte del objetivo específico final del trabajo. Es importante mencionar que estas recomendaciones deben de ser tomadas en cuenta por la empresaria, pues serán un aporte esencial para poder salir del estado de estancamiento en el que se encuentra el negocio. La primera recomendación que se le otorga al negocio es iniciar el proceso de profesionalización dentro de la joyería, ello implica definir la estrategia de la empresa a mediano y largo plazo; implementar estructuras jerárquicas bien definidas y asignar responsabilidades a los diferentes colaboradores; tomar decisiones basadas en un previo análisis de información recopilada; y estructurar sistemas de información y de control. Para ello se van a desarrollar procesos en la capacidad financiera, de recursos humanos y logística. La segunda recomendación es identificar nuevas oportunidades y utilizar correctamente las ventajas competitivas que se tienen, ello implica una investigación de mercado y conocimiento de los recursos y capacidades propios. En lo que respecta a la tercera recomendación, se va a presentar la misión y visión que la organización puede utilizar para posteriormente crear sus objetivos SMART con la metodología presentada. La cuarta recomendación es estructurar un manual de procedimientos para disminuir la informalidad de los procesos. Finalmente, para la quinta recomendación se va a contar con un protocolo familiar y planear la sucesión.

Para la primera recomendación, es importante resaltar que es un proceso lento y constante de cambios que benefician a la organización; por lo cual, se considera que el primer cambio debería establecer la misión, visión y objetivos (corto, mediano y largo plazo) de la organización. Debido a que la empresa cuenta con una cultura organizacional establecida sobre los valores familiares, se espera que se plasmen en papel para guiar el comportamiento del colaborador ante determinadas situaciones. La organización cuenta con un jefe a reportar, pero la estructura dentro de los vendedores debería establecerse de acuerdo a las responsabilidades que se le otorgan; adicionalmente, es importante mencionar que al aplicar controles da la posibilidad de delegar la función de recepcionar, transportar y ordenar la mercadería, entre otras responsabilidades. Para poder tomar decisiones analíticas basadas en información es necesario contar con sistemas que brinden información constante sobre el desempeño interno de la organización y comportamiento externo del mercado; además de la formación adecuada en conocimientos de gestión para comprender la información presentada y tomar decisiones lógicas y

validadas. Para ello, es importante estructurar sistemas de información y de control como el registro contable, registros de mercaderías, indicadores, estudios de mercado, observaciones a los competidores, comportamientos de demanda, etc.

En este caso, se le propone a la propietaria la utilización de indicadores financieros acorde a su negocio, que le sean útiles y sencillos de realizar e interpretar. Trabajar con indicadores financieros es importante para la óptima gestión de los recursos financieros de la empresa, asimismo, ayudan a la organización a controlar riesgos financieros, y son útiles considerarlos antes de realizar alguna inversión o realización del presupuesto. A continuación, se desarrollarán las definiciones de los términos que se utilizarán para calcular los indicadores financieros recomendados, las definiciones se darán de manera simple y concreta para que puedan ser entendidas fácilmente por la propietaria.

Tabla 20: Metodología financiera

Término	Definición	Ejemplo
Activo corriente	Es el dinero con el que cuenta la empresa en su caja chica, el inventario y deudas por cobrar. Tomando en cuenta sólo un año fiscal.	Para la joyería sería el dinero actual con el que se cuenta, el dinero que se podría generar por las ventas del stock de joyas y las cuentas por cobrar de sus clientes que pagarán dentro de un año como máximo. Ejm: la empresa cuenta con S/. 1000 en caja, puede generar S/. 2 000 soles por la venta de su inventario y tiene S/. 1 000 soles de deudas por cobrar, sumando un total de S/. 4 000 soles en activos corrientes.
Pasivo corriente	Son las deudas que posee la empresa y que se deben pagar dentro del año fiscal. Se toman en cuenta pagos a trabajadores y proveedores, impuestos y gastos de las operaciones del negocio.	En este caso un pasivo será el sueldo de sus trabajadores que ascienden a S/. 4 500 soles mensuales, los impuestos ascienden a S/. 120 soles, por otro lado, la deuda a los proveedores de joyas como Studex es de S/. 2 000 soles. Entonces, los pasivos corrientes de la empresa son de S/. 6 620.
Pasivo total	Son el total de deudas de la empresa. Se toman en cuenta todas las deudas a los proveedores, letras, impuestos y sueldos pendientes antes y después del año fiscal.	La joyería tiene un préstamo con Mibanco por 5 años que asciende a S/. 10 000, además, el pago pendiente a sus trabajadores es de S/. 4 500 soles y, con su proveedor Studex, tiene una deuda por 2 años de S/. 5 000. En este caso, los pasivos totales de la joyería serán S/. 19 500.
Activo total	Es el total de dinero con el que cuenta la empresa, también toma en cuenta todas las cuentas por cobrar a los clientes, el dinero que se generaría por la venta del stock de productos de la empresa, bienes inmuebles y mobiliario,	La joyería cuenta con S/. 10 000 en efectivo en caja chica y s/ 5 000 en la cuenta de la empresa, además, cuenta con un local propio valorizado en S/. 100 000 y las cuentas por cobrar a todos los clientes es de S/. 8 000. En este caso, los activos totales ascienden a S/. 123 000.

Tabla 20: Metodología financiera (continuación)

Término	Definición	Ejemplo
Utilidad bruta	Es la ganancia que tenemos al vender un producto luego de restarle los costos de su producción o fabricación, no toma en cuenta impuestos, ni otros costos.	La joyería vende unos anillos de compromiso a S/. 1 000, el precio del oro fue de S/. 400, el de la mano de obra fue de S/. 100 y el costo del empaquetado fue de S/. 50. En este ejemplo, la utilidad bruta será el resultado de restar el precio de venta menos todos los gastos relacionados con la producción del anillo. Entonces, obtenemos S/. 450 de utilidad bruta.
Ventas netas	Son el total de ventas menos las devoluciones o descuentos generados, también se conoce esta métrica como Ganancia.	La joyería vendió 100 anillos a 5 soles generando una venta de S/. 500, el cliente devolvió 10 anillos defectuosos por un valor de S/. 50. La venta neta es de S/. 450.

Hemos presentado las métricas que se utilizarán, pasamos a mostrar los indicadores financieros que consideramos pueden ser útiles para la joyería, entendemos que pueden ser fácilmente calculados por la misma propietaria ya que cuenta con toda la información necesaria para utilizarla en las fórmulas que se mostrarán, asimismo, llegar a estos indicadores no generará ningún costo económico para la empresa, no se necesita personal externo ya que lo realizará la propietaria y pueden ser calculados en cualquier momento para medir el estado financiero de la joyería, asimismo, al inicio puede que le cueste a la propietaria interpretar los resultados pero, se considera que con el tiempo podrá realizarlo con mayor rapidez, además, podría ir agregando otros indicadores.

Los indicadores financieros sugeridos son: dentro de los indicadores de liquidez, que sirven para medir la capacidad de la empresa para pagar sus deudas a corto plazo, tenemos el fondo de maniobra, por otro lado, dentro de los indicadores de endeudamiento, que permiten medir el nivel de endeudamiento que la empresa puede asumir basado en su propio capital o patrimonio, tenemos el nivel de endeudamiento total y, dentro de los indicadores de rentabilidad, que determinan la capacidad de la empresa para ser sostenible debido a sus ganancias o ventas, tenemos el margen de utilidad bruta. A continuación, se muestra un cuadro que contiene los indicadores financieros propuestos para el caso, la fórmula para obtenerlos, qué debemos interpretar de ellos y, por último, un ejemplo para que la propietaria pueda entender el significado de los resultados para que pueda aplicarlos en su joyería:

Tabla 21: Indicadores financieros

Indicador	Fórmula	Interpretación	Ejemplo
Fondo de maniobra	$FM = \text{Activo corriente} - \text{Pasivo corriente}$	-Si el FM es mayor o igual a 0, la joyería se encuentra en equilibrio financiero. -Si el FM es menor a 0, la joyería se encuentra en un desequilibrio financiero	La empresa tiene activos corrientes valorados en S/. 4 000 y posee pasivos corrientes ascendentes a S/. 3 500. Restamos $4000 - 3500 = 500$, siendo un valor positivo. La propietaria puede inferir que cuenta con dinero para cumplir con el pago de sus deudas a corto plazo, además, cuenta con un excedente lo que representa que tiene liquidez. Lo que puede generar tranquilidad en la propietaria, además, puede considerar invertir el excedente.
Endeudamiento total	$ET = \text{Pasivo total} / \text{Activo total}$	Si el resultado es mayor a 1, quiere decir que la joyería tiene muchas deudas y estas superan al dinero y activos que posee.	La joyería tiene un total de deudas estimadas en S/. 19 500 (pasivo total) y, por otro lado, cuenta con activos totales valorados en S/. 123 000. Al realizar la división obtenemos el resultado de 0.158, lo que puede interpretar la propietaria es que sus deudas no son muchas, puede pagarlas, además, podría buscar un financiamiento de ser el caso ya que la empresa es solvente.
Margen de utilidad bruta	$MUB = \frac{\text{Utilidad bruta}}{\text{Ventas netas}} \times 100$	Permite conocer la eficiencia de las operaciones. En otras palabras, hace referencia a las ganancias.	La joyería, por la venta de unos anillos de oro obtiene una utilidad bruta de S/. 450. Por otro lado, la venta neta por estos anillos fue de S/. 1 000. Realizamos la fórmula reemplazando los números obtenemos $450/1000 \times 100 = 45\%$. Esto quiere decir que por cada mil soles en la venta de los anillos la propietaria obtiene un margen de utilidad del 45%, valor que es positivo y que representa un buen margen de ganancia. Si la propietaria considera que es muy bajo el margen, podría disminuir sus costos de producción para obtener mayores ganancias, esto le permitirá encontrar cuales son los puntos débiles dentro de la fabricación de sus joyas.

Respecto a la competencia, se busca que la propietaria observe a sus competidores más cercanos, analice la información recopilada y tome decisiones al respecto; ya que se ha identificado la existencia de nuevos competidores, los cuales presentan ventas superiores a los de la joyería Marcela debido a que continúan realizando importaciones en grandes volúmenes con la finalidad de reducir precios. Entre los criterios que la empresa debería observar en la competencia están el precio de los productos (tanto minoristas como mayorista), los productos (en difieren con los propios) y el empaquetado (que se puede mejorar). Asimismo, se esperaría que la empresa realice una correcta gestión de inventarios mediante la implementación de un sistema de control como un kardex, el cual le permitirá contar con información real de su stock en almacén. Asimismo, registrar las ventas y gastos de manera formal le permitirá que el negocio pueda generar ratios financieros para reconocer el estado

de la empresa. Adicionalmente, el formalizar los procedimientos en un manual permitirá a la empresa tener un registro físico de los procesos claves de su negocio; el cuál servirá a los trabajadores para conocer la manera en la que se debería trabajar en la joyería. Es así que se busca que la empresa ataque las debilidades que tiene relacionadas con la falta de conocimientos en gestión de empresas.

En lo que respecta a los lineamientos de Recursos Humanos, una propuesta de mejora en relación al área es la profesionalización de los procesos que hay en esta capacidad. Para ello se va a desarrollar lineamientos correspondientes a cada proceso: reclutamiento, selección, capacitación e incentivos.

Para el proceso de reclutamiento se proponen dos posibles escenarios en función a encontrar las mejores habilidades comerciales de los posibles colaboradores a contratar. Por un lado, se realizará la publicación del puesto de trabajo en boomerang o computrabajo, ya que éstas son las páginas de empleo más solicitadas. La finalidad de ello, es captar el mejor talento disponible en el mercado laboral. Luego de ello, se deberá colocar la información detallada del puesto de trabajo, la descripción del negocio y su ubicación, así como también el salario y los beneficios a ofrecer. Ya que todos estos detalles serán un filtro para conocer quienes realmente pueden desenvolverse en el sector bajo las condiciones solicitadas. Por otro lado, se debe continuar con el proceso de reclutamiento a referidos, ya que el objetivo de presentar una propuesta virtual del proceso de reclutamiento es para que la señora Marcela vea cual es la mejor opción para su negocio. El objetivo es conocer cual de estos dos procesos de reclutamiento brinda a la joyería Marcela el mejor colaborador, el cual genere resultados eficientes y productivos en un corto plazo, para que Marcela vea un resultado en base a la meta de ventas.

Posterior a la recopilación de información sobre los postulantes, se debe realizar la selección del colaborador en base a una serie de preguntas que deben ser redactadas en una guía de entrevista. La guía de entrevista para el postulante se encuentra en el anexo C, esta debe contener preguntas con relación a la motivación del postulante, a los conocimientos y habilidades sobre ventas, e información personal específica para conocer sus objetivos y metas tanto personales como laborales. En ese sentido, se propone realizar las entrevistas en dos días consecutivos en horarios con menor carga laboral, ya que será Marcela quien se encargue de entrevistarlos. Por ello, los horarios disponibles serían entre las 9 y 11 de la mañana, así como también entre las 4 y 7 pm. Durante el desarrollo de la entrevista se debe explicar al postulante cuales son las tareas del puesto para lo cual se desarrolla una guía de descripción de puestos ubicada en el anexo D; con la finalidad de que el colaborador conozca cuáles son estas tareas a realizar, a quienes se debe reportar las tareas diarias, detallar el salario y los beneficios, con la finalidad de que todo quede claro dentro del proceso de selección.

Finalizado el proceso, se deberá contactar con el colaborador que mejor se haya adaptado con los requisitos del puesto solicitados. Posterior a ello, se deberá realizar la firma del contrato por un

periodo de prueba de 2 meses, ya que es importante conocer el rendimiento del colaborador en un puesto de ventas. Si después de los meses de prueba se obtienen los resultados esperados en base a las metas y objetivos del puesto, se procederá a contratar por 6 meses al colaborador.

En la etapa de capacitación se va a desarrollar una guía de inducción, la cual se encuentra ubicada en el anexo E, para que los colaboradores puedan conocer junto a Marcela como funciona el negocio de las joyas. La capacitación comenzará la primera semana de contratación del colaborador, para que conozca todas las herramientas que se utilizan en el puesto, conozca al equipo de trabajo y los lugares de venta, pero sobretodo, conozca cómo es Marcela en el ambiente laboral y como ella puede inculcar ideas o tips los cuales considera necesarios para su negocio; es decir, mostrando a los colaboradores las estrategias de ventas que ella maneja y considera utilices en el core del negocio. Durante esta etapa de inducción también se debe mencionar al vendedor que existen tiempos “muertos” en donde no se está vendiendo; por lo cual, será relevante que el vendedor realice otras funciones: limpieza y acomodación de los productos, revisar el stock de mercadería, colocar precios, modificar la distribución de los productos, etc. Todo ello, con la finalidad de que el vendedor no confunda estas funciones con una sobrecarga laboral.

Finalmente, es importante presentar un plan de incentivos para los vendedores. Si bien estos incentivos no tienen que ser necesariamente monetarios o materiales, hemos optado por brindar todas las opciones para que se adapten al mes o al desempeño de la organización. Por un lado, se tienen los incentivos económicos; en donde se puede dar un aumento de salario mediante porcentajes de incrementos paulatinos para cierto periodo. También se puede manejar la retribución por objetivos, ya sea grupal o individual, mediante un bono extra si los trabajadores alcanzan el objetivo. Además, podrían existir bonos de compensación, ofreciéndoles un descuento en mercadería propia de la joyería, o en su defecto brindarles algún bono en un restaurante, tienda o lugar de preferencia para el vendedor. Por otro lado, se tienen los incentivos en especie, los cuales serían regalos por el esfuerzo en momentos especiales como el día del padre o la madre, navidad o cumpleaños. Finalmente, se pueden desarrollar incentivos no salariales, ofreciendo días de descanso, horarios flexibles o reconocimientos públicos como “el vendedor del mes”.

Después de describir cada proceso correspondiente al área de Recurso Humanos, se busca formalizar cada proceso que tiene esta área, con la finalidad de generar mejoras en la empresa; pero sobre todo, para poder dejar lineamientos establecidos y sirva de guía para el crecimiento de la empresa.

Desde la perspectiva logística, se presenta a la propietaria la aplicación de una herramienta para llevar un control de los activos de la empresa y conocer la fluctuación de los productos en el almacén. Esta herramienta es el Kardex de inventario, que es fundamental en la gestión de negocios y toma de decisiones empresariales acerca de los proveedores y la cantidad de existencias que deben mantenerse

para cumplir con la demanda de los clientes. Es más, la implementación del Kardex inventario puede sostener los controles para que no haya mermas, robos o excedentes de productos que significan un mayor gasto de almacenaje.

El Kardex en sí, es un documento en el que se realiza el registro de los cambios que suceden con los bienes, materia prima o productos de la empresa; principalmente, se enfoca en los movimientos de entradas y salidas de productos comerciales del inventario. De manera más específica, un Kardex de inventario se encarga de controlar las entradas de mercancía que se pueden dar por compra a proveedores o devoluciones de consumidores o clientes. En la misma línea también es responsable de dar seguimiento a las salidas de mercancía por venta de productos, y en algunos casos por extravíos o robos.

Es importante resaltar que el Kardex y el inventario tienen una estrecha relación entre ambos conceptos, pero ambos son sustancialmente diferentes. El inventario hace referencia a todos los bienes tangibles, materia prima y productos que pertenecen a una empresa; los cuales son usados para diferentes fines como consumo propio, renta a terceros, fabricación de productos, brindar servicios o vender. Mientras que un Kardex hace referencia al sistema de datos que se encarga de controlar cada elemento que entra y sale del inventario de una empresa.

Para desarrollar cualquier Kardex es esencial incluir una serie de datos para un correcto seguimiento de las entradas y salidas de productos. A continuación, se especifican los datos que se deberían tener dentro del documento en la siguiente tabla.

Tabla 22: Datos del kardex de inventario

Datos	Detalles de los datos
Folio	Se refiere al número que identifica el documento de determinado producto, el cual sirve para realizar una consulta de manera más fácil. Esta serie se puede conformar por números y letras.
Producto	Es el nombre y las especificaciones del artículo que permiten identificarlo de entre las demás mercancías del inventario.
Referencia de producto	También conocido como SKU, es el número de referencia único de un producto, para hacer un seguimiento puntual en el sistema de inventario.
Fecha	Indica el día, mes y año exacto en el que se realizó un movimiento de entrada o salida del inventario.
Detalle	Señala qué tipo de movimiento se está realizando en el inventario, ya sea una compra de productos (entrada) o una venta de productos (salida).
Proveedor	Hace referencia a la información del proveedor de la mercadería tanto su nombre y su teléfono, para su posible reabastecimiento.
Ubicación	Se especifica en detalle su ubicación dentro del almacén a utilizar y en que parte se encuentra.
Entrada	En este apartado se anotan generalmente los productos que se compran y, en menor medida, se registran las devoluciones de productos. Está conformado por tres columnas: cantidad, valor unitario y valor total.
Salida	Aquí es donde se registran los productos que se venden en la mayoría de los casos, y también los que se extravían o resultan defectuosos. También cuenta con las tres columnas de cantidad, valor unitario y valor total.
Saldos	Lista los resultados que surgen de cada movimiento en el inventario. Es decir, de acuerdo con la existencia de productos suma las entradas y resta las salidas.

Adaptado de Kardex (2023).

Existen diferentes métodos para utilizar el Kardex de inventario, cada empresa elige el tipo que más le conviene y se ajusta a sus productos. En los métodos que se explican a continuación en la Tabla 21 mantienen el mismo formato base desglosado en la tabla anterior, lo que cambia es el orden en que se registran las entradas, las salidas y la obtención de los saldos.

el valor; para obtener el valor total se multiplica la cantidad por el valor unitario y luego se copian las tres cantidades en la parte de saldos como se observa en la siguiente imagen.

Figura 5: Ingreso de inventario inicial en el kardex

Folio		AN-0001								
Producto		Anillo de plata N°12								
Referencia SKU		4670594								
Ubicación		Superior izquierda del almacén								
Método		PEPS								
Fecha	Detalle	Entradas			Salidas			Saldos		
		Cantidad	Valor unitario	Valor total	Cantidad	Valor unitario	Valor total	Cantidad	Valor unitario	Valor total
01/10/2021	Inventario inicial	40	S/ 20,00	S/ 800,00				40	S/ 20,00	S/ 800,00

En el caso que se quiera registrar la entrada de mercadería, se debe colocar la fecha, los valores en entrada y en “Detalle” especificar la compra. Posteriormente, para que esta entrada se vea reflejada en el inventario se requiere sacar los saldos; por ello, se debe realizar una suma de la cantidad de chocolates del inventario inicial más la cantidad comprada y luego, se suma el valor total del inventario inicial más el valor total de la compra como se puede apreciar en la siguiente imagen.

Figura 6: Ingreso de compras de mercadería en el kardex

Folio		AN-0001								
Producto		Anillo de plata N°12								
Referencia SKU		4670594								
Ubicación		Superior izquierda del almacén								
Método		PEPS								
Fecha	Detalle	Entradas			Salidas			Saldos		
		Cantidad	Valor unitario	Valor total	Cantidad	Valor unitario	Valor total	Cantidad	Valor unitario	Valor total
01/10/2021	Inventario inicial	40	S/ 20,00	S/ 800,00				40	S/ 20,00	S/ 800,00
15/10/2021	Compra	150	S/ 18,00	S/ 2,700,00				190	S/ 18,00	S/ 3,500,00

Para registrar la salida de mercancía en el método Primeras Entradas, Primeras Salidas (PEPS) se registra en el apartado de “Salida” en dos filas diferentes y para obtener el valor total en las dos filas se multiplica cantidad por el valor unitario siempre y cuando la cantidad a vender no sea suplida con el inventario inicial. Para los “Saldos”, se va a realizar en dos pasos, uno para cada fila. En primer lugar, a la cantidad actual del producto se le restan la cantidad tomada del inventario inicial dando como resultado 150 unidades; posteriormente, al total de saldos se le resta el valor total de los chocolates del inventario inicial dando como resultado 2700 nuevos soles. En segundo lugar, en la parte de saldos se retoma la última casilla de cantidad y se le restan la cantidad en de la segunda fila; da como resultado

90. Para finalizar, a la última casilla de total se le restan el valor total de los productos, resultando en 1620 nuevos soles. Se puede observar a mayor profundidad en la siguiente imagen.

Figura 7: Ingreso de ventas de mercadería en el kardex

Folio										
Producto		Referencia SKU	4670594	Ubicación		Superior izquierda del almacén		Método		PEPS
Fecha	Detalle	Entradas			Salidas			Saldo		
		Cantidad	Valor unitario	Valor total	Cantidad	Valor unitario	Valor total	Cantidad	Valor unitario	Valor total
01/10/2021	Inventario inicial	40	S/ 20,00	S/ 800,00				40	S/ 20,00	S/ 800,00
15/10/2021	Compra	150	S/ 18,00	S/ 2,700,00				190	S/ 18,00	S/ 3,500,00
18/10/2021	Venta				40	S/ 20,00	S/ 800,00	150	S/ 20,00	S/ 2,700,00
					60	S/ 18,00	S/ 1,080,00	90	S/ 18,00	S/ 1,620,00

Así es como funciona un Kardex de inventario, donde las entradas o compras se suman y las salidas o ventas se restan. De esta forma se conoce la existencia actual de mercancía de una empresa para su correcta administración, organización y abastecimiento, por ello es una herramienta elemental para cualquier negocio. Para aplicar esta herramienta se necesita de conocimiento informático en la herramienta Excel para utilizarla en el ordenador; más aún, en caso de no tenerlo es posible aplicarse desde un libro adaptado para esta función. Es importante resalta que si es trabajoso puesto que se debe realizar con cada producto de la cartera y es posible que tome tiempo aplicarlo al inicio pero como se mencionó antes, la constancia facilitara el aprendizaje y aplicación de esta útil herramienta logística.

Para la segunda recomendación, es necesario implementar una investigación de mercado y recopilar información sobre los recursos y capacidades propios para identificar nuevas oportunidades y utilizar correctamente las ventajas competitivas que se tienen. Por ello, es necesario estudiar el comportamiento del mercado, dichos estudios servirán para recolectar información sobre los clientes, los competidores y el mercado en el que se desenvuelve la empresa. Para estudiar a los competidores es necesario establecer un mapa de los actores presentes en el mercado objetivo e identificar sus fortalezas y debilidades para adoptar un posicionamiento y una estrategia diferenciadora (Quantrics, 2020). Es esencial establecer un plan de análisis adecuado para realizar este estudio de manera efectiva, el cual se divide en cuatro pasos principales: 1) Establecer el marco del estudio y definir los objetivos y la información necesaria para el mismo, 2) Identificar a los competidores y recopilar los datos relevantes al estudio, 3) Analizar la información obtenida y 4) Interpretar los resultados para establecer una estrategia coherente. (Quantrics, 2020).

Para el analizar el comportamiento de los clientes, la empresa puede recopilar información mediante fuentes primarias como entrevistas y encuestas que pueden realizar dirigidas a sus clientes ocasionales y a los fidelizados, también a los mayoristas, asimismo, realizar observaciones del comportamiento de sus compradores, tomando en cuenta sus necesidades, lo que busca en la joyería,

los motivos por los que compra y no compra. Por otro lado, la empresa puede utilizar como fuentes secundarias el internet, revistas especializadas y estudios de mercado ya realizados por otras empresas o instituciones.

Dentro de la investigación del mercado, proponemos a la propietaria la realización de encuestas presenciales en tienda como una herramienta para recopilar información, en este caso, la propietaria podría realizar un cuestionario simple en un cuaderno con 6 preguntas sobre el nivel de satisfacción de los clientes. En este caso, el problema de la investigación estará relacionado con la atención al cliente en la joyería Marcela, si genera satisfacción en sus clientes, por otro lado, la muestra estaría compuesta por los clientes de la joyería, se podría empezar un total de 40 clientes dentro de una semana. Por otro lado, la recolección de datos se hará mediante las encuestas presenciales dentro de la misma joyería.

Si desea saber cuál es la apreciación que tienen sus consumidores sobre la atención que les brinda, estas preguntas tendrán tres respuestas y solo se podrá elegir una: 1) muy satisfecho, 2) ni satisfecho ni insatisfecho y 3) muy insatisfecho. La primera pregunta sería: ¿Encontró todo lo que vino a buscar?, la segunda pregunta será ¿se siente satisfecho con los productos que ha comprado?, la tercera pregunta será ¿considera que los precios van acorde a la calidad del producto comprado?, la cuarta pregunta será ¿cómo se sintió con la atención brindada?, la quinta pregunta sería ¿se respondieron todas sus preguntas sobre los productos ofrecidos?, y por último, la sexta pregunta será abierta para que el cliente brinde una observación o recomendación sobre la calidad de la atención, siendo ¿qué recomendación podría brindarle a la propietaria del negocio sobre la calidad de la atención?.

Una vez hecha la encuesta, la propietaria realizará un cálculo del promedio ponderado de las 5 primeras respuestas, esto significa que sumará los número obtenidos en las 5 preguntas por cada persona encuestada y dividirá el resultado entre 5, donde podrá descubrir si la atención de su joyería deja a sus clientes muy satisfechos, entonces se cuenta con una excelente atención, el cliente se cuenta ni satisfecho ni insatisfecho, con lo cual se puede concluir que la atención no es del todo buena pues el cliente no se ha sentido encantado con el servicio, puede que existan dudas que no se resolvieron correctamente, por ejemplo, de esta manera la propietaria podrá identificar qué punto de su atención mejorar, finalmente, si el resultado arroja que el cliente se siente muy insatisfecho, la propietaria tiene mucho trabajo por hacer, desde capacitar a su fuerza de ventas, brindarles tips de comunicación asertiva, asimismo, darles toda la información necesaria sobre los productos ofrecidos para que sean capaces de resolver cualquier duda.

Por otro lado, otro método de recolección de información que se le recomienda utilizar la propietaria son las observaciones, en este caso, la propietaria podría realizar una visita a las demás joyerías del Mercado Central. De esta manera, la propietaria podría ver cuales son los modelos que vende la competencia que ella no ofrece en sus locales, cuáles son los precios que tienen tanto

mayoristas como minoristas, si ofrecen promociones y sobre cuales productos realizan las mismas, también podría observar cual es la distribución de las joyas dentro del local de la competencia, el nivel de iluminación del ambiente. Se recomienda que la propietaria tome nota de lo que observe y que lo compare con otros competidores que tienen mayores ventas que la joyería Marcela, así, la propietaria podrá aplicar lo que considera que puede beneficiarla, en este caso, consideramos que es importante que la propietaria se fije en las joyas que vende la competencia, en aquellas joyas que la propietaria no tiene dentro de su stock, sobretodo si se trata de mercadería novedosa o nuevas tendencias que la sra. Marcela no tenía conocimiento. Por otro lado, al observar los precios que maneja la competencia, la propietaria identificará si su negocio es competitivo a nivel de precios.

La tercera recomendación que se presenta a la propietaria se enfocaría en presentarle una misión y visión con las cuales la organización se identifique y forme parte de su identidad tanto en el corto como en el largo plazo; asimismo, se busca explicar el proceso detrás de establecer objetivos. De la información recopilada, se plantea que la misión sea ofrecer joyas de la más alta calidad y diseño que se alineen a las últimas tendencias de joyería, a través de la preocupación por cada detalle, variedad de diseños y la buena atención; y consecuentemente, la visión de la empresa sería mantenerse como una de las distribuidoras más antiguas de joyas importadas del Centro de Lima. Bajo estas premisas, el planteamiento de los objetivos no sería un proceso tan complejo que la propietaria no pueda realizar, pero es importante mencionar unos lineamientos para establecer objetivos SMART.

Los objetivos SMART o inteligentes son los puntos donde una empresa quiere llegar, de forma estratégica; es decir, son objetivos que sirven como guía para el crecimiento de la organización. La metodología de estos objetivos hace que cuenten con 5 características definidas como específicos, medibles, alcanzables, relevantes y a tiempo que te ayudan a diferenciar los objetivos eficaces de los que no lo son. En la siguiente tabla, se presentan los criterios o características antes mencionadas y la pregunta detrás de la aplicación de cada uno.

Tabla 24: Metodología de los objetivos SMART

Criterio	Pregunta
Específico (Specific)	¿Qué quieres conseguir en tu área focal?
Medible (Measurable)	¿Qué KPI o indicadores se pueden utilizar para medir su eficiencia?
Alcanzable (Attainable)	¿Es razonable respecto de la situación interna y externa de la empresa?
Relevante (Relevant)	¿Por qué le interesa a tu empresa o a tus clientes?
A tiempo (Timely)	¿Cuándo se tiene que conseguir esta meta?

Adaptado de Pursell (2023)

Entendiendo el primer criterio, un objetivo realmente específico incluye qué quieres lograr, cómo quieres realizarlo y quiénes serán los responsables. Además, define hacia quiénes se dirige tu objetivo, ya que puede ser hacia un público conocido, nuevos mercados o, incluso, hacia tus colaboradores. Por ejemplo, cuando tienes como objetivo «aumentar 200 % tus ventas en 2 años» no hay la especificidad suficiente; por lo cual, un ejemplo más específico sería «aumentar las ventas de los dos principales productos estrella en un 40 % durante el año entrante, para poder lanzar nuevos productos».

Para el criterio de medible, es mejor basarse en porcentajes de avance; ya que, ningún objetivo se cumple de 0 a 100 % de forma automática. Debido a que se trata de un proceso, es necesario que dispongas de los indicadores que te ayudarán a analizar el cumplimiento tras ciertos periodos determinados; por ejemplo, si quieres aumentar tu lista de compradores de 100 a 10.000, se deben establecer objetivos cuando alcances los 500, 1.000 y 5.000. De esta manera el objetivo sería «incrementar a 500 el número de compradores en marzo, mediante una campaña en Instagram, con el fin de fortalecer la estrategia de ventas».

Para el criterio alcanzables de los objetivos se debe tener en cuenta los recursos con lo que cuenta la organización como la cantidad de empleados, nivel de especialización de los equipos, tecnología con la que se cuenta, etc. Posteriormente se debe estudiar el comportamiento del mercado en relación con el sector y los competidores más próximos, y examinar las tendencias macroeconómicas que influyen en el consumo. En resumen, es importante estar alerta acerca de lo que ocurre en la empresa y su contexto puesto que ayuda a crear objetivos ambiciosos pero realistas. Este punto te indica si el «cómo» es adecuado para alcanzar tu objetivo; por ejemplo, se tiene un sistema de seguimiento de quejas con el indicado NPS y se busca «aumentar la satisfacción del cliente de 60 a 80 en el índice NPS, de enero a abril, mediante el seguimiento de las quejas».

Para el que un objetivo sea relevante se debe pensar en aquellos aspectos definidos como oportunidades, ya sea el lanzamiento de un producto, crecimiento de una línea productiva o cambios organizacionales. Después, se desarrollan los estudios pertinentes que te permitan saber si realmente esas cuestiones son relevantes o tienes que reformularlas. Un objetivo será relevante si, además de saber cómo lo harás, puedes responderte de forma clara para qué o por qué lo harás. Por ejemplo, las empresas B2B no llegan al consumidor final; por lo tanto, sus objetivos van orientados a cómo ser más eficientes en su trato con otros negocios; por lo cual un objetivo relevante vendría a ser «incrementar al doble la atención para empresas VIP al abrir una línea 24/7 de soporte para iniciar en enero del año que entra, para lo cual se necesita contratar dos equipos de atención y capacitarlos durante 4 meses».

Para el último criterio, es necesario definir objetivos temporales de forma general, parcial y diaria porque pensar en el tiempo es un sinónimo de focalizar; es decir, que cuando estableces objetivos

sin un plazo, son únicamente sueños. Por ende, la unidad de tiempo es necesaria para aterrizar el objetivo. Un ejemplo sería «crear 5 alianzas estratégicas en el próximo año por medio de la organización de foros, y así obtener más exposición de marca y mejorar la red de proveedores».

La cuarta recomendación propone la creación de un Manual de Procedimientos (MAPROS), este manual es un documento de gestión de empresas que describe de forma específica y secuencial todas las operaciones que se realizan en la ejecución de todos los procedimientos de cada área de la empresa. Esta herramienta sirve para documentar los procesos y es un instrumento para informar y orientar a todo el personal que interviene directa o indirectamente en la ejecución de los procedimientos de la organización (MEF, 2021). El especialista Ivan Torres menciona que la ausencia de este manual conlleva a altos costes consecuencia de errores en la ejecución de los procesos (2021). Aparte de la posibilidad de tener en escrito cómo deben ejecutarse los procesos importantes de la empresa, un Manual de Procedimientos contribuye en la mejora y optimización de los procesos, disminuye los tiempo de formación y capacitación de nuevos empleados, elimina la monopolización del know-how de algunos trabajadores ya que el detalle de los procedimientos se encuentran en el manual (Torres, I, 2021).

Para la creación del manual, la propietaria debe redactar el motivo de la creación del mismo, alcance de cada uno de los procesos, esto quiere decir se deben marcar los límites de afectación de las actividades que ejecuta la empresa. Por otro lado, se debe detallar los responsables de cada uno de los procesos, por ejemplo, en el caso de la atención al público se detalla como responsables a las vendedoras Asimismo, el manual debe describir los procesos y subprocesos que ejecuta la empresa, se describe qué se hace y cómo se hace, por ejemplo, atención al público: se detalla como la responsable de este proceso, en este caso los vendedores, debe recibir a un cliente desde que llega a la tienda hasta que sale de la misma, incluyendo un discurso estándar para ofrecer las joyas, negociar y convencer. Es importante que se detalle el procedimiento tal cual como se realiza en la cotidianidad de la empresa. Cabe mencionar que se pueden realizar cambios en el manual ya que la forma en la que se ejecuta algún proceso puede cambiar, ya que se pueden hacer de una manera más efectiva, esto quiere decir que es necesario comprobar la eficacia del manual a través de auditorías internas, para este caso, una persona que no es vendedora podría realizar la actividad de atender al público siguiendo los pasos que describe el manual, de esta manera se comprueba si el manual es bien detallado al momento de enumerar los pasos a seguir o si los pasos son los correctos (Torres, I, 2021).

Esta estrategia busca brindar información relevante para contrarrestar la falta de registros contables e indicadores financieros, dentro del área financiera, la estrategia busca que se establezcan ratios financieros, que se mantenga un registro de los ingresos y los gastos reales, para esto, el manual debe tener definido que los vendedores deben registrar cada venta que se realiza al menos en un

cuaderno de ventas de la joyería o mediante el uso de guías y boletas de venta, que permitan a la empresaria tener data relevante para tomar decisiones, y sobretodo, saber si su negocio es rentable o no. Asimismo, se ha identificado que la empresa no realiza planificaciones de compras ni de ventas, mediante las documentaciones de los lineamientos de los procesos de formalización se busca que la empresaria realice este tipo de planificaciones que le permitan saber cuánto tiene que comprar en determinado momento, bajo criterios definidos que le permitan tomar decisiones correctas, invertir el dinero necesario en su abastecimiento con la finalidad de cubrir una demanda definida y estudiada. Siguiendo con este punto, otro proceso clave en el que la empresa no presenta formas de medir el desempeño es en la gestión de inventarios, la empresaria apunta de manera manual su stock o no lo hace, no se tiene un registro confiable de la mercadería que entra o sale de los almacenes o de la mercadería que poseen las tiendas para la venta, esta situación es un peligro para la empresa pues hay altas posibilidades de que la mercadería se pierda o sea robada sin que la propietaria se percate. En este punto, se busca que en el Manual de Procedimientos se especifique que el almacén debe contar con un cuaderno de inventarios, donde el responsable de manejar la mercadería del almacén especifique cada pieza que entra y sale del almacén, para esto, es necesario que la empresaria realice un registro de todo su inventario.

En líneas generales, estas debilidades que se busca reducir están relacionadas con la falta de conocimientos en gestión de empresas por parte de la propietaria, a pesar de que la empresaria ha logrado mantener su negocio por casi treinta años, sus conocimientos se limitan a eso, a mantener su negocio, sin embargo dejan de lado la proyección de ventas, de la demanda, el cuidado de su stock, la proyección de compras y presupuestos de compras, asimismo, no se tiene claro cuál es el estado financiero del negocio pues no cuenta con registros contables reales. Entonces, se reconoce que la empresa cuenta con una oportunidad importante que puede contrarrestar estas debilidades que es la utilización de sistemas de gestión que apoyen la formalización a través de información relevante y útil para la toma de decisiones en distintas áreas de la empresa. Se considera que a través de la documentación de criterios relevantes para cada proceso de cada área de la empresa, la organización podrá eliminar muchas de sus debilidades relacionadas con la falta de data e informalidad.

En cuanto, **la quinta y última recomendación**, esta consiste en estructurar un plan de sucesión, con el fin de que la transición de poder se lleve sin problemas. Es importante resaltar que, al ejecutarse este plan, la fundadora cumpliría la función de ser un punto de consejo para el futuro gerente; asimismo, su rol estaría versado en dinámicas que permitan el diálogo continúa. Por otro lado, el plan de sucesión se basa en colocar a una persona capacitada en el cargo gerencial, estableciendo tanto los tiempos, como las las características que debería tener el sucesor para poder administrar correctamente la empresa. Asimismo, se busca llegar a acuerdos con la propietaria para que obtenga reportes de la situación de la organización con la finalidad de brindarle tranquilidad. Algunos criterios a tomar en cuenta son los

siguientes: capacidades administrativas, competencias en gestión, resolución de conflictos y experiencia en el sector. Si bien se puede realizar el proceso por cuenta de la organización, también es factible recurrir a un especialista en sucesión para que asesore a la familia de la empresa en este proceso como menciona el especialista Walter Mendoza (2021). La implementación de un plan de sucesión permitirá a la empresa aprovechar la oportunidad de acercarse hacia la formalización, que es lo que se espera que resulte de este proceso. ser tomadas en cuenta para alcanzar los objetivos del negocio.



- Burruezo García, J. C. (2003). La gestión moderna del comercio minorista: el enfoque práctico de las tiendas de éxito. Madrid: ESIC, 1999. Recuperado de: <http://ezproxybib.pucp.edu.pe:2048/login?url=http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=cat02225a&AN=pucp.258597&lang=es&site=edslive&scope=site>
- Cámara de Comercio de Bogotá. (2019, julio). La era digital y los nuevos canales de venta. Recuperado 3 de enero de 2022, de <https://www.ccb.org.co/Sala-de-prensa/Noticias-Fortaleza-su-empresa/2017/Septiembre/La-era-digital-y-los-nuevos-canales-de-venta>
- CCL: Ventas del sector retail llegarán hasta el 70% del nivel previo a la pandemia en el primer trimestre del 2021.El Comercio. <https://elcomercio.pe/economia/peru/ccl-preve-que-ventas-del-sector-retail-llegaran-hasta-el-70-del-nivel-previo-a-la-pandemia-en-primer-trimestre-del-2021-nndc-noticia/>
- Chauvin, S. (2017, 25 septiembre). Esta guía básica lista los principales elementos que deben contener una investigación de mercado, fuentes sugeridas para consulta y los pasos a seguir para realizarla. Mujeres de Empresa. <https://www.mujeresdeempresa.com/estudio-de-mercado-guia-basica/>
- Chiavenato, I. (2004). Administración de los Recursos Humanos. Colombia: McGraw Hill.
- Chiavenato, I. (2009b). Gestión del Talento Humano. Bogotá: McGraw Hill
- Chrisman, J. J., Chua, J. H. & Litz, R. (2003). A unified systems perspective of family firm performance: An extension and integration. *Journal of Business Venturing*, 18(4), 467-472.
- Chrisman, J. J., Chua, J. H. & Steier, L. (2005). Sources and consequences of distinctive Familiness: An Introduction. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29(3), 237-247.
- ComexPerú. (2021, 18 junio). EL NÚMERO DE MYPES PERUANAS SE REDUJO UN 48.8% EN 2020 Y LA INFORMALIDAD PASÓ AL 85% COMO CONSECUENCIA DE LA PANDEMIA. COMEX - Sociedad de Comercio Exterior Del Perú. Recuperado 20 de julio de 2021, de <https://www.comexperu.org.pe/articulo/el-numero-de-mypes-peruanas-se-redujo-un-488-en-2020-y-la-informalidad-paso-al-85-como-consecuencia-de-la-pandemia>
- Cordero, C. (2014). La tecnología. Guatemala. Recuperado de <https://repositorio.unan.edu.ni/14823/1/14823.pdf>
- Correa, A. (1999). Factores determinantes del crecimiento empresarial. Tesis de doctorado no publicada, Universidad de la Laguna, España.
- Cuentas, S. (2016). Las estrategias de gestión del capital humano en la facultad de educación de una universidad privada en Lima Metropolitana (Tesis de maestría, Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima, Perú). Recuperado de <http://hdl.handle.net/20.500.12404/6571>
- Cueva, F. D. (2007). Emprendimiento, empresa y crecimiento empresarial. *Contabilidad y Negocios: Revista del Departamento Académico de Ciencias Administrativas*, 2(3), 46- 55.
- CVA, K. (2017). <https://www.medwinpublishers.com/JOB/JOBD16000139.pdf>. *Journal of Orthopedics & Bone Disorders*, 1(7), 49. <https://doi.org/10.23880/jobd-16000139>
- Damanpour, F. (2014). Footnotes to Research on Management Innovation. *Organization Studies*. 35.

- Damanpour, F. & Aravind, D. (2011). Managerial Innovation: Conceptions, processes, and antecedents. *Management and Organization R*, 423-454. Recuperado de <https://doi.org/10.1111/j>.
- Damanpour, F. & Evan, W.M. (1984). Organizational Innovation and Performance The Problem of “Organizational Lag”. *Administrative Science Quarterly*, 29, 392–409. References Scientific Research Publishing. (1984). [https://www.scirp.org/\(S\(351jmbntvnsjt1aadkposzje\)\)/reference/ReferencesPapers.aspx?ReferenceID=2541418](https://www.scirp.org/(S(351jmbntvnsjt1aadkposzje))/reference/ReferencesPapers.aspx?ReferenceID=2541418)
- Damanpour, F. & Gopalakrishnan, S (2001). The Dynamics of the Adoption of Product and Process Innovations in Organizations. *Journal of Management Studies*. 38. 45-65.
- D’Amboise, G. & M. Muldowney (1988): «Management Theory for Small Business: Attempts and Requirements», *The Academy of Management Review*, vol. 13, n.o 2, pp. 226-240.
- Dasí, S. & Martínez, J. (2011): «Teorías del crecimiento de la empresa», *ICE*, 858: 133-142.
- Davidsson, P., Achtenhagen, L., & Naldi, L. (2010). Small firm growth. *Foundations and Trends in Entrepreneurship*, 6(2), 69-166. Recuperado de <http://dx.doi.org/10.1561/0300000029>.
- De Juan, M. D. (2005). *Comercialización y retailing: distribución comercial aplicada* / Ma. Dolores de Juan Vigaray. Madrid: Pearson Educación, 2005. Recuperado de: <http://ezproxybib.pucp.edu.pe:2048/login?url=http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=cat02225a&AN=pucp.476033&lang=es&site=edslive&scope=site>
- Dess, G. G. & Picken, J. C. (2000) Changing Roles: Leadership in the 21st Century. *Organizational Dynamics*, 28, 18-34. [https://doi.org/10.1016/S0090-2616\(00\)88447-8](https://doi.org/10.1016/S0090-2616(00)88447-8)
- Dini, M. & Stumpo, Giovanni (2016). MIPYMES en América Latina. Un frágil desempeño y nuevos desafíos para las políticas de fomento. CEPAL.
- Dobbs, M. & Hamilton, R. (2007). Small business growth: recent evidence and new directions. *International Journal of Entrepreneurship Behaviour and Research*, 13(5), 296-322. Recuperado de <http://dx.doi.org/10.1108/13552550710780885>
- Edquist, C. & Hommen, L. & Mckelvey, M. (2001). Innovation and Employment: Process Versus Product Innovation.
- Erauskin, I., Aragón, C., Garmendia, A., Iturrioz, C., Narvaiza, N., del Orden, O., Zabala, C. & Zubiaurre, A. (2011): Crecimiento y Competitividad. Avance del Proyecto 5762. Bizkailab, DFB, Deusto Business School.
- Escuela de Excelencia. (2020, 16 junio). Pasos para crear un plan de contingencia en la empresa. Escuela Europea de Excelencia. Recuperado 3 de enero de 2022, de <https://www.escolaeuropeaexcelencia.com/2020/06/pasos-para-crear-un-plan-de-contingencia-en-la-empresa/>
- Ferraro, C. & Rojo, S. (2018). "Las MIPYMES en América Latina y el Caribe: Una agenda integrada para promover la productividad y la formalización" Organización Internacional de Trabajo. Chile. Recuperado de https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-lima/---srosantiago/documents/publication/wcms_654249.pdf

- Fernández, P. (2021, 18 noviembre). Consigue más por menos: Cómo conseguir y cambiar de proveedores. Sage Advice España. Recuperado 2 de enero de 2022, de <https://www.sage.com/es-es/blog/como-conseguir-y-cambiar-de-proveedores/>
- Gallo, M. A. & Domenec, M. (2004). *Ética en la empresa familiar*. Barcelona: IESE.
- Gasbarrino, S. (2023, 27 abril). Kardex: Qué es y cómo hacerlo en excel. HubSpot. <https://blog.hubspot.es/sales/que-es-un-kardex>
- Global Retail Development Index (2017). The 2017 Global Retail Development Index: The Ages of focus. Recuperado de <https://www.atkearney.com/documents/10192/12878026/The+2017+Global+Retail+Development+Index.pdf/8609efd1-1c9c-4823-b0c1-785e24d9df07>
- Gutiérrez Broncano, S. (2002). *Impacto y análisis de los recursos humanos en la estrategia de la empresa familiar* (Tesis de doctorado, Universidad San Pablo CEU, Madrid, España).
- Habbershon, T. G. & Williams, M. L. (1999). A resource-based framework for assessing the strategic advantages of family firms. *Family Business Review*, 12(1), 1-25.
- Habbershon, T., Williams, M. & Macmillan, I. (2003). A unified systems perspective of family firm performance. *Journal of Business Venturing*, 18, 451-465.
- Herrera, M. & Sánchez, S. (2016). Los recursos humanos bajo el enfoque de la teoría de los recursos y capacidades. *Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión*, 24(2), 133-146. Recuperado de <http://www.scielo.org.co/pdf/rfce/v24n2/v24n2a08.pdf>
- Hernández, S. R., Fernández, C. C. & Baptista, L. P. (2014). *Metodología de la investigación*. México, D.F: McGraw-Hill Education.
- INEI (2018). La actividad comercial creció 2,38% en enero del 2018. Recuperado de: <https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/noticias/nota-de-prensa-n-044-2018-inei.pdf>
- INEI (2021, febrero). El sector comercio se redujo 5,68% en el mes de febrero de 2021. Instituto Nacional de Estadística e Informática. <http://m.inei.gov.pe/prensa/noticias/sector-comercio-se-redujo-568-en-el-mes-de-febrero-de-2021-12851/>
- INEI (2021, febrero). Sector comercio disminuyó 1,63% en diciembre 2020 por la reducción de las ventas al por mayor y menor. Instituto Nacional de Estadística e Informática. <https://www.inei.gov.pe/prensa/noticias/sector-comercio-disminuyo-163-en-diciembre-2020-por-la-reduccion-de-las-ventas-al-por-mayor-y-menor-12765/>
- Kets de Vries, M. (1993). The dynamics of family-controlled firms: The good and the bad news. *Organizational Dynamics*, 21(3), 59-62.
- Kets de Vries, M., Carlock, R. & Florent E. (2007). *Family Business on the couch: a psychological perspective*. John Wiley & Sons, Ltd, England. ISBN 978-0-470-51671-3 (HB).
- Kirner, E. (2009). *Measuring organizational innovation - conceptual and methodological challenges*.
- Kotler, P. & Lane, K. (2006). *Marketing Management [Dirección de Marketing]* (12ª Edición). New Jersey: Pearson Prentice Hall.

- Kotler, P.; Keller, K.L.; Cámara, D. y Mollá, A. (2006). Dirección de Marketing, 12a edición. Pearson/Prentice Hall, Madrid.
- Larrazza, M. (2014). El proceso de innovación organizacional: Una aproximación a un caso práctico desde la teoría fundamentada.
- Leiderman, L. (2020). Preocupación por el Coronavirus: ¿cómo afecta la pandemia a la economía mundial? Clarín Internacional. Recuperado de https://www.clarin.com/internacional/coronavirus-afecta-pandemia-economia-mundial-0_zTRrJILf.html
- López, J. E. N., Martínez, P. A., & Riveros, P. H. (2004). La diversificación desde la Teoría de Recursos y Capacidades. *Cuadernos de estudios empresariales*, (14), 87-104
- Machado, H. (2016). Growth of small businesses: a literature review and perspectives of studies. *Gestão & Produção*, 23(2), 419-432. Recuperado de <https://goo.gl/XjC71G>
- Manual de Oslo (2007). Manual de Oslo: Directrices para la recogida de información e interpretación de información relativa e innovación.
- Martinez, A. (2014). Marketing en la actividad comercial. McGraw Hill Education. <https://www.mheducation.es/bcv/guide/capitulo/844819358X.pdf>
- McCarthy, E. (1960). Basic Marketing: A Managerial Approach. Indiana: Universidad de Indiana Bloomington.
- MEF. (2021). Manuales de Procedimientos (MAPROS) - Versiones antiguas. Ministerio de Economía y Finanzas. https://www.mef.gob.pe/es/?option=com_content&language=es-ES&Itemid=101583&view=article&catid=250&id=2344&lang=es-ES
- Ministerio de la Producción. (2021, agosto). LAS MIPYME EN CIFRAS 2020. Estudios Económicos Del Ministerio de La Producción. Recuperado enero de 2022, de <https://ogeiee.produce.gob.pe/index.php/en/shortcode/oee-documentos-publicaciones/publicaciones-anuales/item/1008-las-mipyme-en-cifras-2020>
- Modaes (2019, 17 de noviembre). El sector de la joyería crece un 17% en Perú: las exportaciones llegan a 148 millones de dólares. Recuperado de <https://www.modaes.com/entorno/el-sector-de-la-joyeria-crece-un-17-en-peru-las-exportaciones-llegan-a-148-millones-de-dolares.html>
- Molina Parra, P.; Botero Botero, S.; Montoya Monsalve, J. (2016). Empresas de familia: conceptos y modelos para su análisis. *Pensamiento & Gestión*, núm. 41, 2016, pp. 116-149. Universidad del Norte. Barranquilla, Colombia.
- Mone, M., McKinley, W. & Barker, V. (1998). Organizational Decline and Innovation: A Contingency Framework. *The Academy of Management Review*, 23(1), 115-132. doi:10.2307/259102
- Navas, E., Aponte, G., & Luna, B. (2014). La tecnología. *Red de revistas científicas de América latina y el Caribe, España y Portugal*, 158 - 163. Recuperado de <https://repositorio.unan.edu.ni/14823/1/14823.pdf>
- Nelson, M. (1991). El Estudio de la Organización Tecnológica (Margaret Nelson, 1991). [https://www.academia.edu/22426827/ El Estudio de la Organización Tecnológica Margaret Nelson 1991.](https://www.academia.edu/22426827/El_Estudio_de_la_Organizaci%C3%B3n_Tecnol%C3%B3gica_Margaret_Nelson_1991)

- OCC Mundial. (2021, 19 enero). ¿Qué es un análisis FODA, cómo se hace, para qué sirve? Recuperado 28 de octubre de 2021, de <https://www.occ.com.mx/blog/que-es-un-analisis-foda-y-como-se-hace/>
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos [OECD], & European Commission [Eurostat]. (2005). Manual de Oslo. Analysis (Vol. 30). Recuperado de <https://doi.org/10.1787/9789264065659-es>
- Ortega, C. (2020, 13 febrero). ¿Qué es el muestreo por conveniencia? QuestionPro. Recuperado 1 de noviembre de 2021, de <https://www.questionpro.com/blog/es/muestreo-por-conveniencia/>
- Pasco, M. & Ponce, F. (2015). Diseño de la metodología de la investigación. Guía para la investigación en Gestión, 43-57. Lima: PUCP
- Penrose, E. (1959). The Theory of the Growth of the Firm. New York: John Wiley.
- Penrose, E. (1962). Some Problems of Policy towards Direct Private Foreign Investment & Developing Countries, Middle East Economic Papers. (Lebanon American Research Bureau, American University of Beirut). 121-39.
- Penrose, E. (2006). A teoria do crescimento da firma. Campinas: Editora da Unicamp.
- Peiró, R. (2020, 9 diciembre). Motivación. Economipedia. <https://economipedia.com/definiciones/motivacion-2.html>
- Peralta, L & Soto, M. (2018). Principales factores que influyen en el desarrollo de una pequeña empresa peruana de servicios del sector eléctrico. Estudio de caso: Dimalec sac [Tesis de pregrado, Pontificia Universidad Católica del Perú].
- Perez Molina, A. I. (2007). El modelo de empresa familiar: los cuatro pilares fundamentales. Revista de investigación Editada por Área de Innovación y Desarrollo, S. L.
- Perú Retail (2020). ¿Qué es retail? Recuperado de: <https://www.peru-retail.com/que-es-retail/>
- Perroux (1963). Les Industries Motrices et la Croissance d'une économie Nationale. Economie Appliquée, 16: 151-196.
- Porter, M. E. (1991). *La ventaja competitiva de las naciones* (Vol. 1025). Buenos Aires: Vergara
- Porter, M. (1994). Estrategia competitiva. Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia (18ª ed.). México: Compañía Editorial Continental.
- Pricewaterhouse Coopers & et al. (2018). Guía para la implementación de la RC en la PYME. Madrid.
- Produce (2021, 17 de abril). Micro, pequeña y mediana empresas (mipyme). <https://ogeiee.produce.gob.pe/index.php/en/shortcode/estadistica-oe/estadisticas-mipyme>
- Pursell, S. (2023, 20 enero). Cómo crear objetivos SMART para tu empresa (con ejemplos). HubSpot. <https://blog.hubspot.es/marketing/5-ejemplos-de-metas-inteligentes-para-tu-empresa>
- Qualtrics. (2020, 1 diciembre). Análisis de la competencia: definición y aplicación. Recuperado 3 de enero de 2022, de <https://www.qualtrics.com/es/gestion-de-la-experiencia/marca/analisis-de-la-competencia/>

- Quintero Arango, Luis (2015). El sector retail, los puntos de venta y el comportamiento de compra de los consumidores de la base de la pirámide en la comuna 10 de la ciudad de Medellín. *Revista ciencias estratégicas*, 23 (33) 109-118.
- Quiroa, M. (2020, 11 marzo). Competidor. *Economipedia*. Recuperado 20 de febrero de 2021, de <https://economipedia.com/definiciones/competidor.html>
- Rigotti, T. (s. f.). Seis buenas prácticas de las empresas familiares. EAE Business School. Recuperado 10 de octubre de 2022, de <https://www.eaeprogramas.es/blog/negocio/empresa/seis-buenas-practicas-de-las-empresas-familiares>
- Rivera, L. P. & Quispe, F. H. (2021, 28 junio). *Panorama internacional y nacional del Sector Joyería*. Centro de Investigación de Economía y Negocios Globales. <https://www.cien.adexperu.org.pe/panorama-internacional-y-nacional-del-sector-joyeria/>
- Robinson, R. y Pearce II, J. (1984): “Research Thrusts in Small Firm Strategic Planning”, *Academy of Management Review*, vol. 4, no. 1, pp. 128-137.
- Rueda, J. (2011). Factores internos determinantes del éxito en la empresa familiar: un modelo de gestión exitosa aplicado a las empresas familiares del sector confecciones en Colombia (Tesis de doctorado, Universidad Nebrija, Madrid, España).
- Sánchez, B. (2006). Las mypes en Perú. Su importancia y propuesta tributaria. *Quipukamayoc*, 13(25), 127–131. <https://doi.org/10.15381/quipu.v13i25.5433>
- Sánchez, M., & Rondán, F. (s.f.). Aceptación y uso de la web por los usuarios dirigidos por un objetivo. Depósito de Investigación Universidad de Sevilla. Sitio web de https://idus.us.es/bitstream/handle/11441/71721/Aceptacion_y_uso_de_la_web.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Seclén, J. P. (2014). SEIC e Innovación en las microempresas fabricantes de máquinas herramienta: los casos del País Vasco y de Emilia-Romaña. Tesis Doctoral, Universidad del País Vasco, España.
- Seclén, J. P. (2016a). Gestión de la innovación empresarial: un enfoque multinivel. *Revista de Ciencias de La Gestión*, 1(1), 16–36.
- Seclén, J. P. (2016). Crecimiento empresarial en las pequeñas empresas de la industria metalmeccánica de Lima: un estudio de casos múltiples. *Economías*, 90. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5778218>.
- Seclén, J. P. (2016). Factores del crecimiento empresarial. Recuperado de <https://buleria.unileon.es/bitstream/handle/10612/877/2237132.pdf?sequence=1>
- Seclén, J. P. (2016). “Retos para la industria peruana en el siglo XXI”. *Revista Enfoque*. Lima, Volumen 1, Número 1, s/p.
- Seclén, J. P. (2017). Gestión de la I+D, Gestión de la Innovación e Innovación Organizacional. Pontificia Universidad Católica del Perú: Departamento Académico de Ciencias de La Gestión, 14. Recuperado de http://repositorio.pucp.edu.pe/index/bitstream/handle/123456789/70688/Gesti%C3%B3n_de_la_Innovaci%C3%B3n.pdf?sequence=2&isAllowed=y

- Servicio al Cliente: qué es y cómo mejorarlo - QuestionPro. (s. f.). QuestionPro. Recuperado 5 de enero de 2022, de <https://www.questionpro.com/es/servicio-al-cliente.html>
- Teoría de recursos y capacidades- Descuadrado. (s.f). Recuperado de 23 de Octubre del 2022, https://descuadrando.com/Teor%C3%ADa_de_recursos_y_capacidades.
- Tineo Ramos, R. (2020). Se acelera la digitalización de la banca peruana. La cámara: la revista de la CCL, (937), 6-8. <https://apps.camaralima.org.pe/RepositorioAPS/0/0/par/EDICION937/LACAMARA937.pdf>
- Torres, I. (2021, 20 noviembre). Cómo crear un Manual de Procedimientos en una Empresa. IVE Consultores. <https://iveconsultores.com/manual-de-procedimientos-en-una-empresa/>
- beda, R. & Moslares, C. (2008). Innovando la innovación. Boletín Económico De Ice, No 2942(0214-8307), 27-38. Recuperado de <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2670758>
- UP Posgrados Empresariales. (2019, 21 mayo). Cómo desarrollar una estrategia de importación exitosa. Universidad Panamericana. Recuperado 3 de enero de 2022, de <https://blog.up.edu.mx/c%C3%B3mo-desarrollar-una-estrategia-de-importaci%C3%B3n-exitosa>
- Viera, F. (2019). Propuesta de diseño organizacional para la mype Consorcio JJA Servicios Generales S.C.R.L. (Tesis para optar el título de Licenciado en Administración de Empresas). Universidad de Piura. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales. Programa Académico de Administración de Empresas. Piura, Perú.
- Walker, R. & Chen, J. & Aravind, D. (2015). Management Innovation and Firm Performance: An Integration of Research Findings. *European Management Journal*.
- Ybáñez, I. (2020). Perú Retail. La definición de del retail y de los canales comerciales. Recuperado de <https://www.peru-retail.com/que-es-retail/>
- Zahra, S. A. & Sharma, P (2004). Family Business Research: A Strategic Reflection. *Family Business Review*. 2004;17(4):331-346. doi:10.1111/j.1741-6248.2004.00022.x

ANEXOS

ANEXO A: Definiciones de subítems

Tabla A1: Definiciones de subítems

Subitem	Definición
Experiencia en el sector	Cuando se habla de experiencia en el sector implica la superación de los problemas a los que ha estado expuesto una persona individual o jurídica con el fin de mantenerse en el mercado y mantiene consigo la forma de solucionar algún evento similar (Espinoza, 2021).
Motivación del emprendedor	La motivación es una actitud continuada en el tiempo con la finalidad de satisfacer una necesidad u objetivo; por ello, cada persona tiene distintas motivaciones, y dependerá de ella el grado de motivación que tiene para conseguir lo que desea (Peiro, 2020). En esa misma línea, Machado (2016) sostiene que en el caso de empresas pequeñas se evidencia una mayor motivación por parte de los gerentes para hacer crecer la empresa; sin embargo, dependerá de los resultados de la empresa si se incrementa o disminuye el crecimiento.
Equilibrio entre el trabajo y la familia	Se entiende el equilibrio entre el trabajo y la familia como la habilidad que presenta el dueño del negocio para determinar el tiempo necesario y disponible para la familia y el trabajo, de tal manera que ninguna de estas esferas se vea perjudicada por sus acciones (Epinoza, 2021). Siguiendo con esta idea, Leitch y Harrison (2010) sugieren que esto se debería a que, para que exista el equilibrio, se requeriría mayor dedicación y tiempo por parte del emprendedor. Para Achtenhagen et al. (2010), considera que es probable que muchos empresarios con buenos resultados operativos hayan definido de antemano un límite en su crecimiento.
Liderazgo	El liderazgo abarca varios aspectos para su definición, por un lado, es la capacidad que tiene el emprendedor en motivar, influir, organizar acciones para lograr sus propósitos y objetivos comerciales que involucren a personas y colaboradores. Asimismo, el liderazgo es una capacidad que se puede potenciar y desarrollar de diferentes maneras y situaciones, está relacionado con el cambio y con la transformación colectiva y personal de los colaboradores (Escuela europea de excelencia, 2015). En la actualidad, el liderazgo tiene un papel fundamental para crear un ambiente atractivo de trabajo (Popli & Rizvi, 2016).
Condiciones de mercado, oferta y demanda	Para Kangasharju (2000), la demanda de los productos o servicios que ofrece una organización es un factor externo determinante para el crecimiento de las pequeñas empresas. Asimismo, las acciones de mercadeo que realizan los competidores, la oferta de factores de producción y las características del entorno en el que se desenvuelven las empresas (Davidsson et al, 2010) también son factores externos que determinan el crecimiento empresarial. Smallbone y Wyer (2000), en relación a la oferta del mercado, afirman que las volatilidades de los costos y la accesibilidad de los recursos son variables que pueden condicionar el crecimiento. Asimismo, Dobbs y Hamilton (2007) afirman que “las variaciones de la demanda, por ejemplo, en el tamaño, alcance y dinamismo del mercado local, afectan la oportunidad de crecimiento” (p. 310). O`Gorman (2001) afirma que “los periodos de condiciones de alta demanda, como el crecimiento y la madurez del sector, aumentan las posibilidades de supervivencia y las perspectivas de crecimiento” (p. 63).

Tabla A1: Definiciones de subítems (continuación)

Subitem	Definición
Competidores	El competidor es una persona jurídica o natural que ofrece o vende bienes o servicios en un determinado mercado industrial, de esta manera obtiene ingresos y genera una ventaja competitiva (Quiroa, 2019). Cuando decimos que puede ser un individuo, solemos referirnos al sujeto que ofrece sus servicios en el mercado laboral, solicita un puesto de trabajo y recibe el salario correspondiente (Quiroa, 2019). Cuando hablamos de corporaciones, nos referimos a empresas incorporadas y registradas que ofrecen servicios y bienes en el mercado de productos o servicios, pero los competidores quieren que los consumidores prefieran los bienes y servicios que venden en el mercado, por lo tanto, rentables (Quiroa, 2019).
Proveedores	El proveedor es toda persona jurídica o física que, con carácter comercial, ofrece o presta un determinado servicio o bien a otra persona o entidad como forma de actividad económica que genera ingresos (Sánchez, 2020). Por definición, los proveedores son responsables de proporcionar diversos recursos de propiedad de terceros a terceros (Sánchez, 2020). Los proveedores son importantes porque influyen en muchos aspectos de una organización, tales como: B. La calidad y entrega de los productos o servicios ofrecidos influye en las percepciones de los clientes, pero también es de fundamental importancia para la competitividad de una empresa (Reiss, 2010).
Clientes	Para Blázquez, los clientes son parte del entorno de los negocios, así como lo son los proveedores y los competidores, contribuyendo al crecimiento empresarial (Blázquez et al, 2006). Asimismo, el poder que lleguen a tener los compradores dentro de un sector comercial determinará la bajada de los precios, manteniendo o incrementando la calidad de los productos o servicios ofrecidos, incentivando la competencia, lo cual puede perjudicar la rentabilidad de los negocios (Blázquez et al, 2006).
Público objetivo y segmentación	A la estrategia de marketing empresarial encargada de identificar y analizar a los diferentes perfiles de clientes los autores la denominan segmentación, cabe resaltar que estos clientes necesitan diferentes productos o servicios (Phillip Kotler, 1984).
Edad y tamaño	Edad y tamaño implica cuánto tiempo está económicamente activa una organización en el mercado o sector; y la edad de la empresa da pie a varias teorías que clasifican las organizaciones por el tiempo en ese mercado (Espinoza, 2021). Blázquez et al. (2006) concluye que existe una relación negativa entre el crecimiento y la edad, y entre el crecimiento y el tamaño de la empresa; puesto que observaron que, las empresas con más años de antigüedad y de mayor tamaño, muestran un crecimiento más lento. Por ello, las investigaciones realizadas posteriormente demuestran que las pequeñas empresas tienden a crecer más que las grandes empresas (Vier, 2016).
Ubicación geográfica	Avolio et al. (2011) afirma que la selección del espacio geográfico en donde se puede instalar la organización marca el fracaso o el éxito de la empresa. Esta variable determinará la permanencia en el mercado de la empresa en relación a los consumidores que desea atender, lo que reduciría costos de inversión relacionados con la reubicación de la empresa.

Tabla A1: Definiciones de subítems (continuación)

Subítem	Definición
Formalización de los procesos	El proceso de cambio o transformación gradual que repercute en todas las posiciones jerárquicas de la empresa se llama profesionalización, una empresa que no realiza este cambio podría llegar a desaparecer con el tiempo (Belausteguigoitia, 2010, p. 120-122). Entonces, la formalización es importante para que cualquier empresa pueda sobrevivir en un entorno competitivo. Lo que se busca con la profesionalización es que los equipos directivos ejecuten sus actividades de manera eficaz, de esta manera, la empresa será competitiva y rentable para para los propietarios (Martinez, 2006, p. 20-26).
Liquidez	La liquidez permite identificar si las deudas de corto plazo logran ser cubiertas por los activos corrientes que se esperan que se vuelvan efectivo antes de las fechas en las que se deben cubrir las obligaciones de pagos (Martinez, 2010). Este indicador se obtiene al dividir los activos corrientes entre los pasivos corrientes; este es positivo cuando el indicador es igual o mayor a uno, esto significa que la empresa puede cubrir sus obligaciones (Martinez, 2010)
Rentabilidad	Según Sevilla (2015), la rentabilidad hace referencia a los beneficios que se han obtenido o se pueden obtener de una inversión, tanto en el ámbito de las inversiones como en el ámbito empresarial, la rentabilidad es un concepto importante pues es un indicador del desarrollo de una inversión y de la capacidad de la empresa para remunerar los recursos financieros utilizados. Los indicadores de rentabilidad establecen los niveles de rentabilidad para los socios, lo que se visualiza en utilidades según la inversión. Algunos indicadores importantes son: rentabilidad del patrimonio, margen bruto, gastos de administración y ventas, margen operacional de utilidad (Martinez, 2010).
Patrimonio	En el ámbito económico, el patrimonio es un conjunto de bienes, derechos y obligaciones que un individuo, grupo de personas o corporación posee y utiliza para lograr sus fines (Galán, 2022). Adicionalmente, los elementos que forman parte de la herencia pueden ser considerados elementos únicos o elementos heredados. Por otro lado, transmiten ideas de estado relacionadas con la riqueza o el bienestar de los individuos o grupos (Galán, 2022). Una de las características clave de los activos es su capacidad para ser valorados y calculados económicamente. En contabilidad, los recursos financieros de una empresa se denominan patrimonio neto (Galán, 2022).
Gestión de inventarios	La gestión de inventario es la gestión de la entrada y salida de insumos, productos terminados o semielaborados, equipos y herramientas propiedad de una empresa (Westreicher, 2021). La ejecución correcta afecta la capacidad de una empresa para calcular con precisión el costo de producción de bienes y reducir los costos de inventario. Porque menos inventario inmovilizado significa que se debe gastar menos negocio almacenando o perdiendo productos perecederos (Westreicher, 2021). Asimismo, podemos suplir toda la demanda que esperan los consumidores y también podemos considerar inventario adicional para satisfacer demandas inesperadas. Otro riesgo a considerar es el robo. Esto se debe a que una correcta gestión de inventarios nos permite reconocer si parte de la cadena productiva está fuera de stock (Westreicher, 2021).
Gestión de compras	La gestión de compras es la adquisición de bienes y servicios por parte de una empresa con el fin de apoyar su proceso productivo (Quiroz, 2016). Cabe señalar que la gestión de compras para una empresa es un proceso muy complejo; porque es necesario estudiar el mercado en busca de los mejores proveedores (Quiroz, 2016). Para ello, es necesario conocer la calidad y precios de los bienes y servicios a recibir; Luego se lleva a cabo un proceso de negociación y se implementan los procedimientos adecuados para gestionar las compras (Quiroz, 2016).

Tabla A1: Definiciones de subítems (continuación)

Subitem	Definición
Gestión de aprovisionamiento	La gestión de aprovisionamiento incluye todo lo relacionado con la recepción de mercancías y la optimización del proceso de aceptación. Esto tiene como objetivo garantizar el suministro más económico posible, especialmente para las empresas cuyos bienes y materias primas aún deben procesarse, y para los minoristas que desean hacer llegar sus productos a las manos de sus clientes finales. Es importante identificar cuáles de las diversas actividades de adquisición son clave para el éxito de su plan de exportación. Porque pueden convertirse en "áreas de cuello de botella" de dos maneras principales.
Atención al cliente	El servicio al cliente se refiere a todas las acciones implementadas para los clientes antes, durante y después de la compra. También conocido como servicio de atención al cliente, se realiza para cumplir con la satisfacción de un producto o servicio. Asimismo, este proceso involucra varias etapas y factores. Específicamente, nos referimos al proceso que ocurre durante y después de una venta (s.f).
Capital humano	En este punto de la investigación se desarrollará la definición e implicancia del capital humano. En ese sentido, la definición planteada por Cuentas sostiene que el capital humano son todos los conocimientos, habilidades y capacidades de los colaboradores, los cuales presentan una inmersa cultura organizacional la cual le permite realizar sus funciones (Cuentas, 2016). Cabe resaltar que independientemente del tamaño o rubro de la empresa, esta cuenta con personas que presentan una identidad propia que les permite generar diversas ventajas competitivas; las cuales resultan siendo un recurso invaluable de la organización. En esa misma línea, Herrera & Sánchez, sostienen que una manera de enfrentar el entorno dinámico es a través de la creación de ventajas competitivas, mediante las competencias y capacidades de los colaboradores (Herrera & Sánchez, 2016). Asimismo, es importante resaltar que el capital humano dentro de una organización resulta presentar características únicas e inimitables con capacidad de aprender, y potenciar sus habilidades y conocimientos mediante; las cuales se pueden reforzar mediante las capacitaciones con la finalidad de que estos colaboradores se conviertan en una fuente de ventaja competitiva para alcanzar las metas y objetivos de la empresa (Herrera et al., 2016).
Reclutamiento del personal	El reclutamiento de personal es la aglomeración de técnicas y procesos que buscan atraer candidatos con habilidades y conocimientos adecuados para ocupar puestos en la organización (Chiavenato, 2004). El objetivo del reclutamiento es dar a conocer las oportunidades que ofrece la organización a personas que tengan ciertas características deseadas, ya que es fundamental atraer a los candidatos adecuados para el correcto funcionamiento de la empresa. Es importante destacar que existen dos tipos de reclutamiento: interno y externo, que se seleccionan en función de la estrategia de recursos humanos de la organización (Chiavenato, 2009b). El reclutamiento externo se enfoca en candidatos que se encuentran fuera de la empresa y son sometidos a un proceso de selección, mientras que el reclutamiento interno se enfoca en candidatos que ya trabajan dentro de la organización, con el objetivo de promoverlos o transferirlos a puestos y actividades de trabajo más complejos y motivadores (Chiavenato, 2009b).
Selección del personal	El objetivo del proceso de selección de personal es encontrar a los candidatos más adecuados para los puestos de trabajo disponibles en la organización o para las competencias requeridas, con el fin de mejorar la eficiencia y el desempeño humano, así como la eficacia de la organización (Chiavenato, 2009b). Es importante destacar que este proceso es llevado a cabo por el departamento de recursos humanos, que es quien conoce las necesidades y características del puesto de trabajo en cuestión. En consecuencia, el departamento de recursos humanos es responsable de recopilar la información necesaria sobre los candidatos, verificar referencias y realizar pruebas (Chiavenato, 2009b).

Tabla A1: Definiciones de subítems (continuación)

Subítem	Definición
Capacitación del personal	Según Chiavenato, la capacitación del personal se refiere a un proceso educativo a corto plazo, sistemático y organizado, que busca que las personas adquieran conocimientos, habilidades y competencias específicas para lograr objetivos definidos (Chiavenato, 2009b). Asimismo, se considera que la capacitación es una fuente de utilidad, ya que permite a las personas contribuir de manera efectiva a los resultados del negocio y agrega valor tanto a las personas como a la organización y a los clientes (Chiavenato, 2009b, p. 371).
Incentivos	En lo que concierne a los estímulos, estos pueden ser monetarios o no monetarios. De acuerdo con Chiavenato, los estímulos económicos pueden abarcar las gratificaciones alineadas con el logro de los objetivos organizacionales; así como también las gratificaciones relacionadas con la permanencia del trabajador; y las gratificaciones por un sobresaliente desempeño o las gratificaciones correspondientes a los departamentos, divisiones o unidades (Chiavenato, 2009b). De igual manera, los estímulos no monetarios hacen referencia a las oportunidades de crecimiento, el reconocimiento y autoestima, así como también a la estabilidad laboral, la calidad de vida en el trabajo, su independencia y las promociones en el empleo (Chiavenato, 2009b).
Producto	Según Martínez (2014), un producto es cualquier bien, servicio o idea que se ofrece en el mercado para satisfacer las necesidades y deseos de los consumidores. También se menciona que todos los productos pasan por un ciclo de vida que se divide en cuatro etapas: introducción, crecimiento, madurez y declive. En cada fase, se requiere que las empresas elijan diferentes estrategias (Martínez, 2014). Vale la pena mencionar que la elección de los productos es muy importante porque afecta la manera en que se satisfacen las necesidades y deseos de los consumidores. Con eso en mente, es importante recopilar y resaltar algunas de las elecciones de productos en la cartera de la empresa. La marca, modelo y empaque incluidos en el producto están cubiertos por los consumidores (Martínez, 2014).
Precio	El precio es la cantidad definida por la empresa que un cliente acepta pagar por un producto; lo cual es importante porque determina la utilidad que recibe la empresa por cada venta (Martínez, 2014). Es el factor que permite que el producto sea competitivo en el mercado porque es una de las variables que más poder tiene sobre el consumidor. Este elemento del marketing mix puede modificarse a corto plazo para permitir que las empresas se adapten rápidamente a la competencia (Martínez, 2014), conocido como elasticidad precio de la demanda (McCarthy, 1960). Al determinar el precio de un producto o servicio, la empresa toma en cuenta los siguientes factores: costos relacionados, márgenes de utilidad, descuentos aplicables y criterios para fijar el precio, competencia, estrategias de marketing aplicadas, metas establecidas y el impacto de los cambios de precios (Martínez, 2014).
Plaza	Distribución o plaza se refiere a la ubicación del producto de acuerdo con todas las decisiones relacionadas con su movimiento desde el lugar de producción hasta el lugar de consumo (Martínez, 2014). Esto significa que se enfoca principalmente de la logística involucrada en la distribución de un producto o servicio. En este sentido, decidir un sistema de distribución debe tener en cuenta las características del producto y del mercado, así como los costos de distribución de cada alternativa o recurso disponible (Martínez, 2014). Las decisiones de distribución incluyen: establecer canales de distribución, planes de distribución, distribución física y merchandising (McCarthy, 1960).

Tabla A1: Definiciones de subítems (continuación)

Subítem	Definición
Promoción	La comunicación o promoción se refiere a los métodos que se utilizarán para dar a conocer el producto y transmitir información sobre él, sus beneficios, dónde se ofrece, entre otros (Martínez, 2014). Por comunicación entendemos no solo la publicidad sino también las relaciones públicas, la venta personal, las campañas y el marketing directo; y puede comunicarse a través de diversos canales, tanto físicos como digitales (McCarthy, 1960). Las decisiones relacionadas con la comunicación están relacionadas con el desarrollo de la estrategia de dirección de ventas, incluida la determinación del tamaño y la composición del equipo de ventas, la asignación de tareas, el diseño de áreas de ventas, etc. También incluyen el presupuesto destinado a la comunicación y las herramientas de comunicación a utilizar (Martínez, 2014).
Herramientas tecnológicas	Una herramienta tecnológica es cualquier “software” o “hardware” que ayuda a realizar bien una tarea, la cual brinda resultados esperados, con ahorro de tiempo y ahorro en recursos personales y económicos (Navas, Aponte, & Luna, 2014). Sin embargo, estas herramientas también son programas o aplicaciones que nos permiten tener acceso a la información, por lo que en su mayoría son gratuitas y están a disposición de todas las personas. Es importante mencionar que el uso que se le da a estas herramientas dependerá de las necesidades y características del usuario (Sánchez, 2018). Para este trabajo se hablará de herramientas tecnológicas a los aplicativos móviles de pago que se encuentran disponibles; por ejemplo: Yape, Tunki, Luquita, etc.



ANEXO B: Tabla FOFA DADO

Tabla B2: Tabla FODA DADO

	<p>Lista de Oportunidades</p> <p>O1: Servicio de delivery tercerizado</p> <p>O2: Potenciales clientes mayoristas y minoristas</p> <p>O3: Posibilidad de cambio de proveedores</p> <p>O4: Red interna de competidores</p> <p>O5: Venta en picos de demanda</p> <p>O6: Nuevos sistemas de gestión para la formalización</p> <p>O7: E-commerce</p>	<p>Lista de Amenazas</p> <p>A1: Tipo de cambio</p> <p>A2: Conflictos sociales relacionados con la crisis política.</p> <p>A3: Crisis de los contenedores</p> <p>A4: Competidores</p> <p>A5: Incertidumbre por cierre debido al Covid</p> <p>A6: Las joyas no son productos de primera necesidad</p>
<p>Lista de Fortalezas</p> <p>F1: Ubicación estratégica</p> <p>F2: Largas relaciones comerciales con proveedores</p> <p>F3: Valores y cultura organizacional</p> <p>F4: Diversidad de productos</p> <p>F5: Experiencia en el sector</p> <p>F6: Cumplimiento de plazos de entregas</p> <p>F7: Liderazgo de la propietaria</p>	<p>A) Pares de Éxito: Estrategia para maximizar tanto las F como las O.</p> <p>Contratar un servicio de delivery tercerizado. (F1, F2, F6, O1, O2, O5, O7)</p> <p>Establecer un protocolo de cambio de proveedores (F2, F3, F5, O3, O6)</p> <p>Plan para optimizar nuevos canales de ventas [redes sociales] (F3, F4, F6, F7, O2, O5, O7)</p> <p>Plan de estudio de la competencia según criterios establecidos (F2, F3, F5, O4, O6)</p>	<p>B) Pares de Adaptación: Estrategia para maximizar las F y minimizar las A.</p> <p>Desarrollar un plan de acción ante eventualidades externas. (F2, F3, F5, F7, A1, A2, A3, A5)</p> <p>Estrategia para importación (A3, A4, F2, F3, F4, F6)</p>
<p>Lista de Debilidades</p> <p>D1: Motivación como una limitante del crecimiento</p> <p>D2: Falta de conocimientos en gestión de empresas</p> <p>D3: Ausencia de la gestión de inventarios y comportamiento de la demanda</p> <p>D4: Ausencia de registro contable y de indicadores financieros</p> <p>D5: Falta de planificación de compras y de ventas</p> <p>D6: Ausencia de lineamientos formales de los procesos.</p> <p>D7: Centralismo</p>	<p>C) Pares de Reacción: Estrategia para minimizar las D y maximizar las O.</p> <p>Documentar los lineamientos del proceso de formalización en las distintas capacidades del negocio (D2, D3, D4, D5, D6, O6)</p> <p>Establecer un sistema de gestión y control de inventarios (D3, D4, D5, D6, O6)</p> <p>Realizar una estrategia de sucesión acorde al negocio.(D1, D2, D6, D7, O6). Una vez realizado el plan de sucesión, se espera que la empresa inicie un camino hacia la formalización pues, el plan de sucesión se basa en colocar a una persona capacitada en el cargo gerencial.</p> <p>Estudios de mercado (D4, O2)</p>	<p>D) Pares de Riesgo: Estrategia para minimizar tanto las D como las A.</p> <p>Revisión constante de las buenas prácticas de gestión presentadas (D2, D3, D4, D5, D6, D7, A1, A2, A3, A4)</p> <p>Planeación estratégica de los procesos clave del negocio (A1, A3, A4, D3, D4, D5, D6)</p>

ANEXO C: Guía de entrevista

Guía de Entrevista al postulante

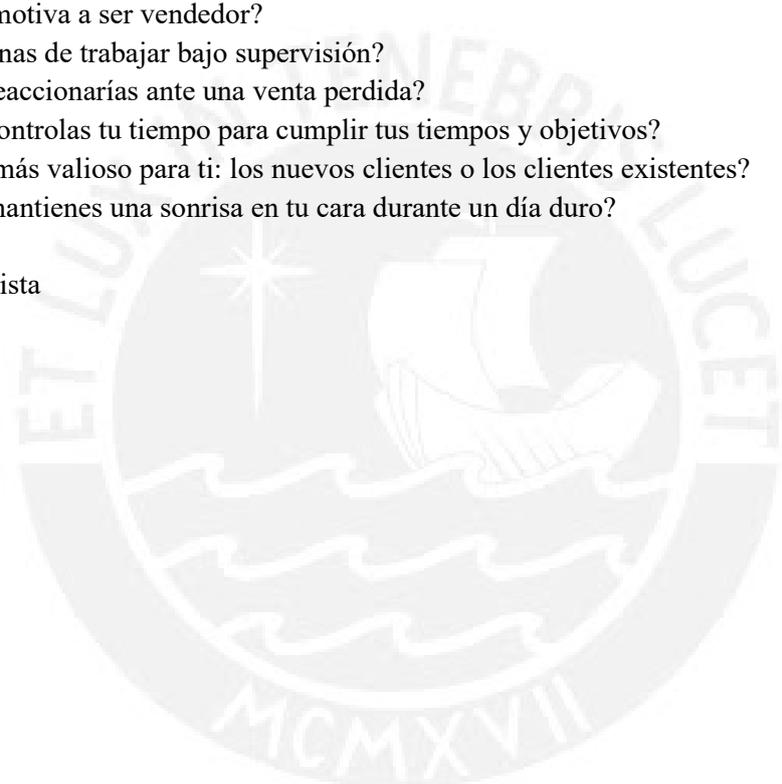
a) Preguntas personales:

1. Se solicita al postulante se presente con información personal como nombres completos, edad, lugar de nacimiento y distrito de procedencia.
2. ¿Cuál ha sido tu última experiencia en el área de ventas? detalla información.
3. ¿Cuáles fueron los motivos por los cuales dejaste de trabajar en ese puesto?
4. ¿Cuál es tu motivación personal?

b) Preguntas en relación al puesto de ventas:

5. ¿Por qué te interesa el puesto de ventas ?
6. ¿Qué te motiva a ser vendedor?
7. ¿Qué opinas de trabajar bajo supervisión?
8. ¿Cómo reaccionarías ante una venta perdida?
9. ¿Cómo controlas tu tiempo para cumplir tus tiempos y objetivos?
10. ¿Qué es más valioso para ti: los nuevos clientes o los clientes existentes?
11. ¿Cómo mantienes una sonrisa en tu cara durante un día duro?

Final de la entrevista



ANEXO D: Guía de descripción de puestos

Descripción del puesto de ventas

1. Datos básicos del puesto

- Nombre del puesto de trabajo:
- Área dentro de la empresa:
- Reportar:

2. Funciones/Tareas del puesto:

Este apartado debe servirle al candidato para entender cómo sería su día a día en este puesto.

En este caso las funciones son en base a la jornada laboral.

- Horario de ingreso: 8 am
- Marcar asistencia
- Revisar la iluminación de los productos
- Revisar que las mercaderías del mostrador se encuentren limpias y ordenadas.
- Ordenar el stock de productos.
- Colocar las promociones en caso hubieran.
- Realizar las ventas
- Registrar las ventas

3. Requisitos indispensables:

- Educación Académica
- Formación
- Experiencia
- Habilidades personales.

4. Factores deseables:

- Empatía
- Solucionador de problemas
- Honestidad y Responsabilidad

5. Detalle del Salario y beneficios:

- Sueldo Básico: 1300 soles
- Horario de trabajo: 12h/día L-S
- Horario sabatino: de 9 am a 9pm solo los sábados.
- Seguro Médico (ssalud)

ANEXO E: Guía de inducción

Guía de Inducción al puesto de trabajo

Nombre del trabajador:		Etapas de contrato:	
Fecha de Ingreso:		trainee []	contratado []

Instrucciones para el Jefe Inmediato: Proporcione la Inducción al puesto, siguiendo las indicaciones de la presente guía. Marque cada punto cumplido con una check.

INDUCCIÓN AL NEGOCIO:

- Dé la bienvenida a la trabajadora o trabajador de nuevo ingreso.
- Explique quien es su supervisora
- Describa brevemente los servicios que ofrece la joyería
- Realice un recorrido físico por las instalaciones de la tienda
- Presente a la trabajadora o trabajador con los y las demás responsables del negocio.

INDUCCIÓN AL PUESTO DE TRABAJO

- Muestre el lugar de trabajo.
- Presente a las compañeras y compañeros del grupo de trabajo (demás vendedores)
- Propicie un ambiente de cordialidad e integración de equipo.
- Describa brevemente el trabajo a realizar y los procesos en los que están involucrados.
- Explique la misión del puesto.
- Señale la visión que se desea del puesto.
- Comente que existen tiempos muertos correspondientes al puesto de trabajo.
- Explique las demás funciones que debe realizar:
- Limpieza y acomodación de los productos
- Revisar el stock de mercadería
- Colocar precios a los productos
- Modificar la distribución de los productos
- Motive a la trabajadora o trabajador para que formule preguntas y aclare dudas sobre sus actividades, la atención al cliente y las necesidades o expectativas a cubrir en relación a su puesto.

Fecha de inducción:

Duración en horas:

Impartió (firma)

Recibió (firma)

Nombre:

Cargo:

Nombre:

Cargo: