

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



**Factores que influyen en el crecimiento de una Fintech del sector de  
leasing y alquiler de equipos de cómputo, durante el periodo de  
confinamiento 2020. Caso de estudio: Leasein Alquiler de Laptops**

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

MARCELO INGUNZA, Erick Martin

MUÑOZ RAMSAY, Renzo Javier

Asesorados por: Mgtr. Bruno Chaihuaque Dueñas

Lima, julio del 2021

La tesis

**Factores que influyen en el crecimiento de una Fintech del sector de leasing y alquiler de equipos de cómputo, durante el periodo de confinamiento 2020. Caso de estudio: Leasein Alquiler de Laptops**

ha sido aprobada por:

\_\_\_\_\_

Mgrt. German Adolfo Velasquez Salazar

[Presidente del Jurado]

\_\_\_\_\_

Mgrt. Bruno Chaihuaque Dueñas

[Asesor Jurado]

\_\_\_\_\_

Dr. Jean Pierre Seclen Luna

[Tercer Jurado]

A mis padres, Virginia y Jesús, por el apoyo incondicional que me brindaron durante este largo camino y por haberme dado un regalo tanpreciado como la educación.

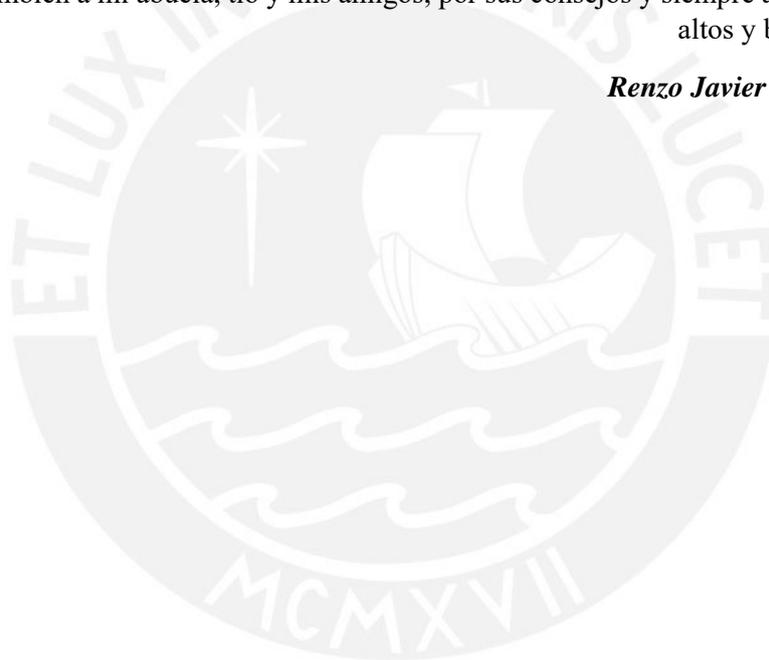
A mi abuela María, mi segunda madre, por su gran amor y apoyo en cada momento difícil de este largo camino.

A mi hermano Edmar, por sus enseñanzas y ser un ejemplo a seguir. A mi abuelo Ruperto, por ser un ejemplo de vida y perseverancia. Finalmente, para toda mi familia y también para aquellas personas que siempre confiaron en mí.

***Erick Martín Marcelo Ingunza***

Quiero dedicar esta investigación a mi madre y a mis dos hermanas, Gloria, Marcela y Tany, quienes siempre me guiaron en mi vida profesional y personal, sobre todo en los momentos más difíciles, y me apoyaron de manera incondicional en todas mis decisiones para alcanzar mis objetivos. También a mi abuela, tío y mis amigos, por sus consejos y siempre acompañarme en altos y bajos momentos.

***Renzo Javier Muñoz Ramsay***



El equipo también quiere realizar un especial agradecimiento a cada uno de los colaboradores de la empresa Leasein Alquiler de Laptops, especialmente a los propietarios Carlo Mario Dioses Correa y Grace Montero Aponte quienes muy amablemente nos brindaron el apoyo para realizar esta investigación. De la misma manera, agradecer a cada uno de los especialistas entrevistados que nos brindaron su tiempo y la oportunidad de lograr esta tesis. Finalmente, un especial agradecimiento a nuestro asesor y cada uno de los docentes que formaron parte de nuestro desarrollo como profesionales.



## RESUMEN

La presente investigación tiene como sujeto de estudio a la empresa Leasein Alquiler de Laptops, una *fintech* dedicada al arrendamiento de equipos de cómputo enfocada en ofrecer servicios de leasing tanto operativo como financiero dirigido a pequeñas y grandes empresas o usuarios individuales, que ha experimentado un crecimiento destacable en los últimos años, incluso en el 2020. Si bien esta *fintech* ha sido recientemente incluida dentro de los cinco segmentos más grandes de esta industria, se ha podido validar que su sector aún se encuentra en desarrollo, con un alto potencial de crecimiento en los próximos años.

En el Perú, si bien la industria *fintech* ha mostrado un crecimiento acelerado en los últimos años, se han encontrado muy pocos estudios empíricos que traten sobre este fenómeno; menos aún, investigaciones que consideren el contexto dada por la enfermedad del COVID-19. Por ello, esta investigación pretende realizar un aporte en el conocimiento teórico del crecimiento empresarial enfocado en una *fintech* del sector de leasing y alquiler de activos de cómputo, tomando en consideración dentro del análisis, el efecto del factor externo derivado de la emergencia mundial sanitaria. Para ello, se realizaron una serie de entrevistas a colaboradores de la empresa a partir del cual se definieron ciertos factores tanto internos como externos que luego fueron validados por medio de entrevistas a especialistas y de la revisión teórica.

En lo que respecta a la codificación, sistematización y análisis de la información recabada del trabajo de campo, se utilizó el software ATLAS.ti 9 en sus versiones desktop y cloud. De esta forma, se identificaron once variables entre internas y externas que influyeron en el crecimiento de la empresa Leasein Alquiler de Laptops, destacando la importancia de la capacidad que tuvieron para adaptarse a las nuevas reglas dictadas por el gobierno y del factor externo derivado de la pandemia mundial sanitaria.

De esta manera, la investigación cumple con el objetivo principal al responder a la pregunta de investigación sobre cuáles son los factores que han permitido el crecimiento empresarial de Leasein Alquiler de Laptops en Lima Metropolitana en el 2020. En esa línea, la contribución del presente estudio parte por dar a conocer estos factores en un entorno de pandemia, lo cual, si bien no es extrapolable, puede servir para CEO del sector de estudio o de la industria en general. Además, puede servir de referencia para nuevos emprendedores que busquen incursionar en este sector. Asimismo, se detallan las recomendaciones para la empresa y futuros investigadores que quieran realizar algún estudio de emprendimientos de este tipo.

**Palabras clave:** Crecimiento empresarial, *Fintech*, emprendimiento.

## ÍNDICE DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	2
1. Problemática.....	2
2. Justificación.....	4
3. Objetivos.....	5
3.1. Objetivo central.....	5
3.2. Objetivos específicos.....	5
3.3. Pregunta general.....	5
3.4. Preguntas específicas.....	6
4. Estructura de la tesis.....	6
5. Marco contextual.....	6
5.1. El sector <i>fintech</i> en América Latina.....	7
5.2. El sector <i>fintech</i> en el Perú.....	8
5.3. Leasein Alquiler de Laptops.....	10
CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO.....	12
1. Antecedentes.....	12
2. <i>Startup</i> y <i>Fintech</i> .....	13
3. Modelos de crecimiento empresarial.....	14
4. Factores de crecimiento empresarial.....	20
4.1. Factores de crecimiento empresarial en <i>Startup</i> y <i>Fintech</i> .....	24
CAPÍTULO 3: METODOLOGÍA.....	26
1. Alcance.....	26
2. Diseño y secuencia metodológica.....	27
2.1. El diseño.....	30

2.2.	El plan .....	30
2.3.	Recolección de datos .....	31
2.4.	Análisis de datos.....	33
2.5.	Discusión de resultados .....	34
CAPÍTULO 4: HALLAZGOS .....		36
1.	Procesamiento de la información del trabajo de campo .....	36
1.1.	Presentación de los datos de los entrevistados .....	36
1.2.	Codificación de la información .....	38
1.3.	Factores seleccionados .....	38
2.	Presentación de hallazgos centrales.....	38
2.1.	Factores internos .....	41
2.2.	Factores externos.....	63
2.3.	Contraste entre los factores teóricos y empíricos.....	74
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....		78
1.	Conclusiones.....	78
2.	Recomendaciones .....	82
REFERENCIAS .....		84
ANEXO A: Análisis PESTE de la industria Fintech en el Perú.....		92
ANEXO B: Análisis interno de Leasein Alquiler de Laptops.....		93
ANEXO C: Dimensiones de crecimiento .....		95
ANEXO D: Factores de crecimiento – Churchill y Lewis .....		96
ANEXO E: Factores de crecimiento – Blázquez, Dorta y Verona.....		97
ANEXO F: Factores de crecimiento – Barbero.....		98
ANEXO G: Factores de crecimiento – Vier.....		99
ANEXO H: Factores de crecimiento – Nicoletti .....		101

ANEXO I: Dimensiones de ecosistema fintech .....	102
ANEXO J: Matriz de instrumentos de apoyo para <i>startups</i> .....	103
ANEXO K: Factores de crecimiento de la industria Fintech en el Perú .....	104
ANEXO L: Matriz de consistencia.....	105
ANEXO M: Diseño metodológico Yin .....	106
ANEXO N: Diseño metodológico Creswell.....	107
ANEXO Ñ: Secuencia metodológica .....	108
ANEXO O: Protocolo de consentimiento informado.....	109
ANEXO P: Plan de trabajo de campo .....	111
ANEXO Q: Pruebas de comunicaciones a entrevistados .....	112
ANEXO R: Guía de entrevistas.....	117
ANEXO S: Matrices de las guías de entrevistas y las preguntas de investigación .....	120
ANEXO T: Cantidad de códigos repetidos por entrevistado .....	123
ANEXO U: Relación de factores internos y externos .....	126
ANEXO V: Concepto Fintech de los entrevistados .....	127
ANEXO W: Factores de crecimiento empresarial teóricos y empíricos .....	128

## LISTA DE TABLAS

Tabla 1: Resumen de los modelos presentados .....	19
Tabla 2: Datos de los colaboradores entrevistados.....	36
Tabla 3: Datos de los especialistas sectoriales entrevistados .....	37
Tabla 4: Datos de los especialistas teóricos entrevistados .....	37
Tabla 5: Factores seleccionados del trabajo de campo.....	73



## LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Estructura de la tesis .....	6
Figura 2: Esquema de diseño de investigación.....	35
Figura 3: Datos demográficos de los entrevistados .....	38
Figura 4: Diagrama de Venn de los factores empíricos y teóricos.....	75



## INTRODUCCIÓN

En el Perú, en los últimos años, se ha podido observar un crecimiento sostenido de la industria *fintech*, escalando cada vez más en diferentes sectores empresariales, antes monopolizados por las instituciones bancarias. Sin embargo, el 2020 ha representado un año atípico y lleno de oportunidades para esta industria que ha experimentado un crecimiento acelerado, inesperado para algunos, que ha contribuido para su expansión dentro del territorio nacional.

Las *fintech*, que son definidas como empresas, emprendimientos o *startups* enfocadas en ofrecer servicios financieros con un modelo de negocio innovador, si bien han experimentado un crecimiento sostenido en los últimos años, se han encontrado pocos estudios empíricos que investiguen este fenómeno dentro de nuestra realidad peruana. Por ello, radica la importancia de esta investigación que no solo se centra en el estudio de los factores clave de crecimiento empresarial, sino que también toma en consideración el efecto externo derivado de la pandemia mundial. En tal sentido, el presente estudio tiene la siguiente estructura:

En el primer capítulo, se realiza una explicación de la problemática en torno al alto porcentaje de mortalidad que encuentran los emprendimientos peruanos que no se logran consolidar en los primeros tres años de vida. Asimismo, se presenta el marco teórico referido a los modelos de crecimiento empresarial establecidos por diversos autores. Del mismo modo, se realiza una revisión teórica en torno a los factores que influyen dentro del crecimiento empresarial de una organización tanto en empresas tradicionales como en *startups* y *fintech*. Finalmente, se presentan los objetivos y preguntas de investigación, así como la justificación del presente estudio.

El segundo capítulo desarrolla la metodología de investigación a seguir, su alcance, diseño y secuencia metodológica. De la misma forma, en el tercer capítulo, se desarrolla el análisis de la investigación, el cual se divide en dos apartados: por un lado, el procesamiento de la información, en el que se presentan los datos demográficos de los entrevistados, la codificación de la información recogida del trabajo de campo y los factores finalmente seleccionados; por otro lado, se realiza la presentación de los hallazgos centrales en torno a los factores tanto internos como externos identificados. Para finalizar, en el cuarto capítulo, se presentan las conclusiones del trabajo de investigación, así como las recomendaciones, limitaciones y futuras líneas de investigación en base al análisis realizado.

# CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En el presente capítulo, se desarrolla el planteamiento del problema de investigación, el cual se encuentra dividido en cinco apartados. En primer lugar, se desarrollará la problemática de la investigación, la justificación tanto empírica como teórica, así como el aporte a las ciencias de la gestión. Del mismo modo, se presentan los objetivos de investigación, la estructura general de la tesis y el marco contextual.

## 1. Problemática

Las micro y pequeñas empresas [MYPE] a lo largo de los años han significado una alternativa económica para muchas personas en el país, ya sean motivadas por una necesidad y/u oportunidad. Según un informe realizado por el Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI], para el 2020, las MYPES representaban a cerca del 99% de empresas del país (INEI, 2020), ofreciendo un 85% del total de puestos de trabajo (El Peruano, 2020), datos que muestran la importancia de este tipo de organizaciones que, si bien son una mayoría, no tienen un alto porcentaje de consolidación en el mercado.

Según un informe realizado por la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos [OCDE] (2019), a diferencia de lo que sucede en Europa y en otras regiones del mundo, el número de emprendimientos en etapa inicial en la región de Latinoamérica y el Caribe ha sido mayor, y se ha observado un crecimiento sostenido de manera anual. Sin embargo, pese a que en Latinoamérica se muestra una mayor cantidad de emprendimientos, según un informe realizado por el Global Entrepreneurship Monitor [GEM] (2020), un gran porcentaje de ellos no logran consolidarse en los primeros años de vida, en contraste de lo que sucede en regiones de Europa o Asia Pacífico.

El Perú no es ajeno a esta realidad. Tal como lo señala el GEM (2020) se estimó que solo el 37% de los emprendimientos en edad temprana lograron consolidarse, entendiendo que se considera a un emprendimiento como establecido a todo aquel negocio con capacidad de pagar remuneraciones a empleados, proveedores y propietarios por al menos 42 meses (3.5 años). Tal como lo muestra el estudio, dicho ratio se ha mantenido desde el 2008 hasta fines del 2019 y, pese a que la cantidad de emprendimientos nacionales aumentan de manera anual, el porcentaje de consolidación no ha mostrado una variación positiva y, por el contrario, se ha visto un porcentaje alto de discontinuación de la actividad empresarial en los primeros años de vida.

Dentro de estos emprendimientos, se encuentran las llamadas *startups*, empresas con un modelo de negocio enfocado en el uso de la tecnología y con un potencial de alto crecimiento (Ries, 2012) que lograron expandirse a diferentes mercados, entre estos, el financiero. Es así como

surgen las denominadas *fintech*, empresas enfocadas en ofrecer servicios financieros por medio del uso de la tecnología y que resultan una alternativa a la banca tradicional (Gimpel, Rau & Röglinger, 2018) y que han mostrado un crecimiento acelerado en los últimos años a nivel mundial.

Según un informe realizado por Finnovista, en Latinoamérica se contabilizaron más de 1,300 *fintech* en el 2020, un número mayor respecto al 2019, siendo México y Brasil los países con un mayor desarrollo en la región (Finnovista 2020 citado en Latam Fintech Hub, 2020). Sin embargo, pese al crecimiento sostenido de este segmento, se observa que existen una serie de retos y desafíos que no permiten un mayor crecimiento y desarrollo de este tipo de emprendimientos. Tal como lo menciona el Banco Interamericano de Desarrollo [BID], BID Invest y Finnovista (2018), en Latinoamérica, nueve de cada diez emprendimientos *fintech* no logran consolidarse en el mercado (BID et al., 2018), dato que muestra el nivel de complejidad que tienen los emprendedores *fintech* en la región.

En el Perú, también se observó un crecimiento sostenido de este sector. De acuerdo con un informe realizado por La Cámara de Comercio de Lima (2020), hasta el 2019 se observó un crecimiento acelerado del número de *fintech* en el país. Según un informe realizado por Empeñe UP y Equifax, a finales del 2020 se contabilizaron cerca de 151 *fintech*, un 16% más que en el 2019, las cuales se encuentran divididas en ocho diferentes segmentos: pagos (22%), financiamientos (22%), cambio de divisas (18%), gestión de finanzas empresariales (14%), gestión de finanzas personales (8%), *crowdfunding* (8%), puntaje crediticio (4%) y seguros (4%) (Empeñe UP y Equifax 2020 citado en Ernest & Young, 2020). Sin embargo, pocas son las *fintech* que logran consolidarse en el mercado y, pese al crecimiento de la industria en el país, el nivel de mortalidad para el 2018 fue del 19% una de las más altas en Latinoamérica (BID, BID Invest & Finnovista, 2018).

A este escenario, se suma el contexto actual dado por la pandemia del nuevo coronavirus que ha ocasionado efectos negativos en gran parte de los emprendimientos a nivel mundial. Según un estudio realizado por el BID (2020), ocho de cada diez emprendimientos en la región de Latinoamérica, han sido afectados fuertemente por la crisis. En el Perú, según una encuesta realizada por el INEI, hasta agosto del 2020, del total de empresas en el país, solo un 75% se encontraban en actividad de las cuales un 67.4% experimentaron una reducción en sus ventas; un 13.7% se han mantenido; un 7.2% señala que incrementaron sus ventas y un 11.7% no realizó ninguna venta. Además de ello, un 59% indicó que han incurrido en altos costos por el diseño e implementación de los protocolos de seguridad. Del mismo modo, un 52.8% señala que tuvo problemas para el cobro de facturas; un 50.4% tuvo que paralizar su producción, y un 45% solo

tuvo pérdidas en el capital de trabajo, asimismo, determina que uno de los segmentos más afectados por la pandemia mundial fue el de servicios (INEI 2020 citado en Diario Gestión, 2020).

Tal como se puede observar, este contexto plantea un escenario con diversos retos para las *fintech*, especialmente para aquellos en proceso de consolidación y desarrollo, los cuales tienen que hacer frente no solo a los factores internos, sino también a factores externos o a nivel macro, como es el caso actual de la pandemia mundial dada por el COVID-19. Además, se pudo observar que, a pesar del crecimiento de este sector en el país, hay una escasez de investigaciones o estudios que determinen factores de crecimiento de empresas *fintech* en el contexto peruano, menos aún en medio de una pandemia mundial. Esto representa una oportunidad para poder contribuir al ecosistema *fintech* y los nuevos segmentos dentro del mismo que van surgiendo cada año, como el de leasing, que será el segmento seleccionado para la presente investigación de estudio de caso.

## **2. Justificación**

Tal como se mencionó anteriormente, si bien se observó que la industria *fintech* en el país, a pesar del contexto negativo causado por la pandemia mundial sanitaria, ha mantenido una curva de crecimiento importante, no se han encontrado muchos estudios empíricos a nivel regional y nacional que analicen este fenómeno. Menos aún, estudios que consideren la influencia de un factor externo como el COVID-19. Además de ello, de los pocos estudios empíricos encontrados, ninguno de estos incluye dentro de su análisis a una *fintech* del sector de leasing y alquiler de laptop, últimamente ubicada del segmento de gestión de finanzas empresariales, dado que la gran mayoría se enfoca en el segmento de pagos, que resulta uno de los más grandes en el país. Por ello, esta investigación busca ser de utilidad para los gerentes, CEO o fundadores de emprendimientos del tipo *fintech*, especialmente a todos aquellos enfocados en la prestación de servicios de financiamiento por medio de arrendamientos y leasing de equipos de cómputo, ya que si bien el estudio no es extrapolable a otras realidades, podrán conocer a detalle los factores de crecimiento empresarial en esta empresa en específico, que a futuro, podría ser de utilidad al momento de manejar su negocio.

Tal como se mencionó anteriormente, este fenómeno ha sido escasamente abordado y ello se puede evidenciar dado que en una búsqueda en Scopus, se arrojaron aproximadamente cerca de 30 000 resultados relacionados a los factores y modelos de crecimiento empresarial, los cuales, limitando a los últimos 5 años, disminuye a un número de aproximadamente 3000 estudios; ello muestra que el estudio a este tipo de empresas ha sido abarcado de manera general, ya que solo un cerca del 7% de dichos estudios se enfocan en las MYPE's del sector de tecnología y electrónica. Además, en Latinoamérica, se han encontrado aproximadamente 400 estudios empíricos de crecimiento empresarial, de los cuales solo cerca del 5% se enfocan en empresas del

sector financiero. A nivel nacional, de acuerdo con la base de datos de la Renati, luego de la revisión de la literatura relacionada a la innovación y el desarrollo empresarial, se han encontrado 100 tesis aproximadamente, y son pocas las que estudian este fenómeno. Si bien existen estudios relacionados a la gestión del crecimiento empresarial de empresas de distintos rubros, existen escasos estudios empíricos que tienen como sujeto de estudio a dichos emprendimientos de servicios financieros.

Finalmente, el estudio pretende abarcar un periodo que incluye el contexto del COVID 19 y las medidas restrictivas que han impactado en la demanda para diversos sectores. En particular, para el sector de servicios financieros, este contexto ofrece amenazas y oportunidades a las empresas que requiere ser investigado debido a la novedad del fenómeno y busca hacer énfasis en determinar cuáles son los factores que impactan en el crecimiento de una *fintech* del sector de alquiler y leasing de equipos de cómputo por medio de un caso de estudio

### **3. Objetivos**

En este apartado, se presentarán los objetivos y preguntas de investigación del presente estudio.

#### **3.1. Objetivo central**

El objetivo general de la presente investigación es identificar los factores que han permitido el crecimiento empresarial de Leasein Alquiler de Laptops en Lima Metropolitana en el 2020.

#### **3.2. Objetivos específicos**

Por su parte, los objetivos específicos son los siguientes:

- Identificar los factores externos que han impactado en el crecimiento de la empresa Leasein Alquiler de Laptops.
- Identificar los factores internos que han impactado en el crecimiento de la empresa Leasein Alquiler de Laptops.
- Contrastar los factores que han impactado en el crecimiento de Leasein Alquiler de Laptops con los factores teóricos encontrados en la revisión del marco teórico.

#### **3.3. Pregunta general**

La pregunta general de investigación que se pretende responder a lo largo de la investigación es la siguiente: ¿Qué factores han permitido a la empresa Leasein Alquiler de Laptops crecer en el 2020?

### 3.4. Preguntas específicas

Asimismo, las preguntas específicas que se desprenden de los objetivos antes mencionados son los siguientes:

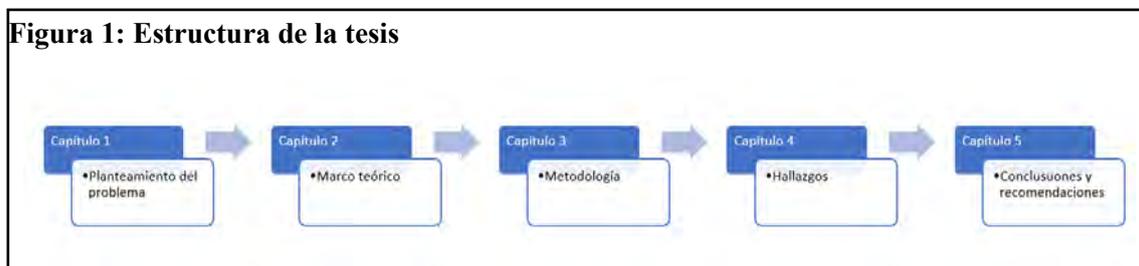
- ¿Cuáles son los factores externos que han impactado en el crecimiento de la empresa Leasein Alquiler de Laptop?
- ¿Cuáles son los factores internos que han impactado en el crecimiento de la empresa Leasein Alquiler de Laptop?
- ¿Cuáles son los factores, tanto internos como externos definidos en el marco teórico, que coinciden con lo encontrado en el trabajo campo que han impactado en el crecimiento de la empresa Leasein Alquiler de Laptops?

## 4. Estructura de la tesis

La presente investigación se encuentra dividida en cinco diferentes capítulos, que inician con el planteamiento de la investigación hasta el apartado de conclusiones y recomendaciones. De esta forma, el primer capítulo, desarrolla la problemática, la justificación, los objetivos de investigación, la estructura de la tesis y el marco contextual de las empresas *fintech*. Por su parte, el segundo capítulo está compuesto por el marco teórico, dentro del cual se realiza la revisión bibliográfica del objeto de estudio, los factores de crecimiento empresarial; además del sujeto de estudio, las empresas *fintech*.

De otro lado, el cuarto capítulo desarrolla la metodología de la investigación a seguir, dentro del cual se explican el alcance de la investigación, el diseño y la secuencia metodológica del estudio. Asimismo, en el capítulo cuatro se presentan los hallazgos de la investigación, dentro del cual se mencionan los factores de crecimiento encontrados en el trabajo de campo y el contraste con lo encontrado en el marco teórico. Finalmente, se desarrollan las conclusiones del estudio junto a las recomendaciones. La Figura 1 resume la estructura mencionada anteriormente.

**Figura 1: Estructura de la tesis**



## 5. Marco contextual

Si bien el uso de la tecnología para mejorar los servicios financieros no resulta un hecho reciente, dado que la banca tradicional lo ha venido aplicando desde los años 80 y 90, en el mundo

la industria *fintech* empieza a crecer a partir del 2005 y con mayor medida desde el 2008, luego de la crisis financiera mundial, año en el cual se empiezan a sumar empresas no financieras, entre nuevas y grandes, con la finalidad de ofrecer a los consumidores una alternativa a la banca tradicional más ágil y eficiente, que hasta ese entonces solo era ofrecida por la banca tradicional (Banco de Desarrollo de América Latina [CAF], 2016). En el presente apartado, se explicará el contexto *fintech* en la región de Latinoamérica y el Perú. Además, se presentará el entorno de la *fintech* seleccionada para el estudio de caso.

### **5.1. El sector *fintech* en América Latina**

Tal como se mencionó anteriormente, en los últimos años, el ecosistema *fintech* en Latinoamérica ha seguido con el crecimiento acelerado que mostraron países como Estados Unidos, Reino Unido, Australia, China, Israel y Canadá, los cuales concentran una gran parte de este tipo de emprendimientos y que representan a los ecosistemas más sólidos a nivel mundial (BID et al., 2018).

Según un estudio realizado por Korefusion, pese al contexto atípico en el 2020 la inversión en el sector *fintech* en la región alcanzó los 8 mil millones de dólares, el más alto dentro de la industria, siendo el segmento de pagos y transferencias el de mayor inversión y el que ha representado mayor crecimiento (Korefusion 2020 en Ernest & Young, 2020). En la misma línea, de acuerdo con el Global Fintech Index, se encontró que los países con el mayor número de *fintech* en la región lo componen México y Brasil, seguidos por Colombia, los cuales representan a los ecosistemas más sólidos y desarrollados (Global Fintech Index 2020 citado en Ernest & Young, 2020) y dentro de los cuales han surgido las primeras *fintech* unicornio – empresas valoradas en más de mil millones de dólares – en la región como Pagueseguros, Nubank, Stone y Ebanx (Bancomext, 2018).

Al 2020, se han encontrado cerca de 11 segmentos dentro del ecosistema *fintech* en la región, entre los cuales destacan: pagos y trasferencias, préstamos, gestión de finanzas personales, gestión de finanzas empresariales y crowdfunding, los cuales han mostrado un porcentaje de mayor crecimiento respecto a las demás (Ernest & Young, 2020). Si bien el 2020 se ha caracterizado por presentar un contexto negativo para el desarrollo de cualquier negocio, se ha observado que para la industria *fintech* ha significado una oportunidad de crecimiento por el aceleramiento del proceso de digitalización de los consumidores. A pesar de que el efectivo sigue siendo el método de pago más predominante en la región, el contexto ha obligado a las empresas y consumidores a usar pagos digitales y buscar servicios financieros en línea que ha favorecido el incremento de la demanda de la industria (Strange & Hafemeister, 2021).

Sin embargo, si bien en la región se observó un aumento en la demanda de consumidores, la realidad de cada país es diferente, por lo que el crecimiento no resulta uniforme en todos ellos. Desde el punto de vista externo, uno de los retos principales gira en torno al rol activo del Estado como ente regulador en la industria. A diferencia de México y Brasil, que representan los primeros países en la región dentro de los cuales se han aprobado regulaciones en favor de las *fintech* o se han realizado proyectos como la de Banca Abierta en Brasil que permiten una oportunidad para poder competir con la banca tradicional, países como Perú, Bolivia y Ecuador aún no lo desarrollan, y otros como Chile, Uruguay y Argentina se encuentran aún en proceso de ejecución (Strange & Hafemeister, 2021).

Asimismo, la bancarización y digitalización de la población resulta una limitante para el crecimiento de este sector y que resulta un factor a desarrollar en algunos países de la región. En Ecuador, por ejemplo, se observó que solo cerca del 50% de su población está bancarizada y los esfuerzos por disminuir esta brecha se han visto solo desde la banca tradicional comercial (Alvarenga & Mera, 2021), misma realidad que se puede observar en Bolivia, país que viene con un proceso de digitalización liderada por el sector de servicios financieros, aunque con ciertos servicios no regulados (Centrum Think, 2018).

Lo detallado anteriormente, muestra un escenario lleno de oportunidades para las *fintech* en la región que, si bien han aprovechado la ventana de oportunidad dadas por el contexto durante el 2020, la velocidad de crecimiento varía en base a las propias características y realidades nacionales.

## **5.2. El sector *fintech* en el Perú**

Tal como se mencionó líneas arriba, pese a que las organizaciones del tipo *fintech* no son un fenómeno reciente, en el Perú se empieza a observar un crecimiento de esta industria a partir del 2014, año en el que se contabilizaron cerca de 50 *fintech* a nivel nacional (Silva & Ramos, 2017). A partir de ese año, se observa un crecimiento anual promedio del 21% hasta la actualidad (Ernest & Young, 2020).

De esta forma, al cierre del 2018, se observa un aumento de organizaciones *fintech* del 256% respecto al 2017 (Mendiola, 2020), siendo el año con el mayor crecimiento. Asimismo, al cierre del 2020, según el informe realizado por Ernest & Young (2020), se observó un crecimiento del 16% respecto al año anterior con un total de 151 *fintech* divididas en ocho segmentos: pagos (23%), financiamiento (23%), cambio de divisas (18%), gestión de finanzas empresariales (14%), gestión de finanzas personales (7%), crowdfunding (6%), puntaje crediticio (5%) y seguros (4%).

Sin embargo, a pesar del crecimiento observado de la industria en el país, se puede observar que el sector aún no se ha logrado consolidar en el mercado. Esto se debe a una serie de factores tanto internos como externos que no favorecen al fortalecimiento y consolidación de este ecosistema, como se puede observar en Brasil o México.

Un factor externo que ha sido mencionado anteriormente, gira en torno a la labor del Estado como ente regulador que en el país no se viene aplicando. Si bien estos últimos años se han observado ciertos acercamientos a la regulación del financiamiento participativo, estos solo se han quedado como proyectos de ley que todavía siguen sin ofrecer una superficie sólida para fomentar el un trabajo colaborativo entre la banca tradicional con las *fintech* de este segmento y en general para poder desarrollar procedimientos ágiles que reduzcan los costos de transacción (Mendiola, 2020).

Asimismo, los emprendedores *fintech* también se enfrentan a un nivel bajo de bancarización y digitalización de la población peruana, lo cual ha venido limitando su mercado y expansión. De acuerdo con un informe realizado por Ipsos (2020) se encontró que al 2020 solo cerca del 50% de la población urbana se encuentra bancarizada, de los cuales solo un 52% usa la banca por internet y un 57% banca móvil, dato que revela el nivel de digitalización que, si bien ha ido en aumento debido al contexto durante el 2020, se observa que aún un alto porcentaje de la población se encuentra en proceso de cambio y adaptación. Este último punto, ha ocasionado que las organizaciones *fintech* prioricen el mercado en Lima, que representa un segmento altamente bancarizado y digitalizado, dejando de lado el mercado en provincias limitando sus estrategias de expansión. Tal como lo señala el informe de Ernest & Young, cerca del 90% de *fintech* se encuentran en Lima y el resto en provincias.

También es importante señalar que, si bien se observa que cada año surgen una alta cantidad de emprendimientos, un punto débil dentro de estas y que afectan su consolidación en el mercado gira en torno al conocimiento de los propietarios para manejar el negocio (GEM, 2020). Mendiola (2020) menciona que un problema genérico que mantienen las *fintech* en el país parte por la poca capacidad de los propietarios para buscar financiamiento externo, captar talento, lo que afecta la credibilidad del modelo de negocio frente a los inversionistas.

Sumado a lo mencionado anteriormente, el Observatorio Estratégico de la Alianza del Pacífico [OEAP] (2018), identifica diversas razones que afectan la consolidación de emprendimientos, entre las cuales destacan: la falta de financiamiento externo (40%), poca rentabilidad del negocio (28%), problemas los socios (18%), falta de conocimiento del mercado (18%), falta de conocimientos técnicos (13%), problemas de equipo (10%), problemas legales o tributario (9%), disponibilidad de tiempo (9%) y problemas con proveedores (5%).

Frente a ello, en el país resultan de vital importancia la labor de las universidades, incubadoras y aceleradoras que han venido creciendo dentro del ecosistema emprendedor. Entre las principales destacan: Emprende UP, CIDE-PUCP, BioIncub, Endeavor Perú, Wayra, Start UPC, entre otros. De la lista mencionada, el principal actor dentro del ecosistema emprendedor y *fintech* lo compone Emprende UP, que ha venido realizando una activa labor para conectar emprendedores con inversionistas con proyectos como el Lima Fintech Forum que lo vienen realizando los últimos años y que cada año suma una mayor cantidad de *fintech* de todos los segmentos.

Finalmente es importante señalar también la importancia de las asociaciones dentro del ecosistema *fintech*, entre estas, la Asociación Fintech del Perú. Se funda en el 2017 con la finalidad de articular una comunidad compuesta por emprendedores e inversionistas que promueven el crecimiento de la industria. A la actualidad cuentan con cerca de 73 asociados y son promotores del desarrollo de regulaciones por parte del Estado, son partners de Carava Fintech y mantienen convenios con Emprende UP.

En general, se puede observar que el ecosistema *fintech* se encuentra en cierta medida conectada, aunque muy centralizada, que cada vez se va consolidando en el mercado. Un dato que ejemplifica lo mencionado, resulta de la alianza en el 2020 que ha realizado la empresa Rappi con Interbank que ha significado un punto clave para fomentar y extender el sector de servicios financieros (Ernest & Young, 2020). Sin embargo, todavía mantienen ciertos problemas y retos a futuro que enfrentar para fortalecer la industria. Adicionalmente a lo mencionado, en el Anexo A se presenta un análisis PESTE con la finalidad de brindar mayor conocimiento sobre el cual desempeña la industria *fintech*.

### **5.3. Leasein Alquiler de Laptops**

En este escenario, se desarrolla la empresa Leasein Alquiler de Laptops, una *fintech* especializada en ofrecer servicio de leasing de equipos de cómputo tanto operativo como financiero a todo tipo de empresas en el país. De acuerdo con los datos encontrados en la Superintendencia Nacional de Aduanas y Administración [Sunat] (2021), inició sus operaciones el 21 de abril del 2010 con la razón social Puntocom Rent SAC, nombre que hasta a inicios del 2020 fue también su nombre comercial. Asimismo, al cierre del 2020 se registró cerca de 44 trabajadores en la empresa, un aumento significativo con respecto al 2019, año en el cual contabilizaban cerca de 21 trabajadores (Sunat, 2021), hecho que refleja el crecimiento que tuvo durante el 2020.

Si bien se observa que la empresa cuenta con más de 10 años en el mercado, hasta el 2015 se reconocían como un emprendimiento con un modelo de negocio tradicional que luego fue

cambiando a uno con enfoque *fintech*; momento a partir del cual empezaron con un crecimiento acelerado en el mercado, 80% en el 2019 y 60% en el 2020, en términos de ingresos brutos (Mercado Negro, 2021). Luego de recibir inversiones privadas en el 2016, en su mayoría dadas por los mismos propietarios, en el 2019 se integran a la Asociación Fintech del Perú, siendo una de las primeras *fintech* del sector de alquiler y leasing de equipos de cómputo. Actualmente es considerado dentro del segmento de gestión de finanzas empresariales, siendo la única en ofrecer servicios de leasing de equipos de cómputo (Emprende UP, 2020 citado en Leasein Alquiler de Laptops, 2020).

A inicios del 2020, ingresan al programa de aceleramiento de Emprende UP y realizan su primera participación en el Lima Fintech Forum de ese mismo año. A la fecha, contabilizan cerca de 1,000 empresas atendidas con una inversión de más de 10 millones de soles en la compra de equipos de cómputo. Asimismo, también forman parte de la Asociación Peruana de Productos Financieros [APROFIN] (Leasein Alquiler de Laptops, 2021).

El crecimiento obtenido de la empresa no solo se puede visualizar desde la cantidad de trabajadores o el nivel de ingresos, sino también por la expansión física que ha tenido de un año a otro. Al cierre del 2019, la empresa contaba solo con una oficina de trabajo, sin embargo, al cierre del 2020, se contabilizaron tres oficinas, una de ellas, específicamente para el área de operaciones (Leasein Alquiler de Laptops, 2021). Del mismo modo, a fines del 2020, la empresa recibió el permiso otorgado por la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP [SBS] (2020) para ofrecer el servicio de leasing financiero al mercado, que hasta ese momento solo era manejado por las entidades bancarias. Por ello, dado que la empresa se encuentra en un proceso de expansión, en el 2021 han comunicado que se encuentran en la búsqueda de fondos privados por cerca de 10 millones de dólares, financiamiento con el cual pretenden mantener la curva de crecimiento (Semana Económica, 2021).

Su principal fuente de ingreso parte del servicio de leasing tanto operativo como financiero que ofrecen a las empresas. Su propuesta de valor se basa en la atención rápida y personalizada a clientes desde el primer contacto - dada por el área comercial - hasta la entrega y recojo de equipos. Actualmente, promocionan sus servicios mediante redes sociales - especialmente LinkedIn - y por medio de su página web. En el Anexo B, se describe el modelo canvas que explica más a detalle el modelo de negocio de la empresa de estudio

## CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO

En el presente capítulo, se explicarán los postulados teóricos presentados por autores referidos, primero, a los modelos de crecimiento empresarial, y, finalmente, con lo relacionado a los factores de crecimiento.

### 1. Antecedentes

Para realizar el marco teórico del presente capítulo, primero, se procedió a realizar una revisión bibliográfica extensa de investigaciones tanto empíricas como teóricas que ayudaron a plantear los objetivos de investigación y la problemática existente.

Para el caso del objeto de estudio, se identificó que existen escasos estudios que abordan el tema de crecimiento empresarial en los emprendimientos de tipo *fintech*, dado que resulta un tema reciente y menos aun considerando un contexto como el del 2020. Es por ello, que se utilizaron ciertas investigaciones que realizan un acercamiento más a nivel macro del fenómeno a estudiar. En esta búsqueda se encontraron investigaciones como la de Nicoletti (2017) que explora los factores críticos de éxito de organizaciones de este tipo, en la que enfatiza siete factores internos, entre las cuales resaltan: la importancia del estudio del consumidor, la agilidad en la toma de decisiones y la innovación. Asimismo, se han encontrado estudios como los de Lee y Shin (2018) que destacan la importancia de la interacción del ecosistema *fintech* como un punto clave para fomentar el crecimiento de este tipo de emprendimientos. Así también se encontró

En lo que respecta al estudio del crecimiento de las *fintech* en la región de Latinoamérica, se encontró que la OCDE (2016) plantea una serie de factores que influyen en el crecimiento de la industria en general, tomando varios factores externos, como el rol del estado y las regulaciones. Por otra parte, se encontró que Silva y Ramos (2017) muestra un panorama del crecimiento y del sector *Fintech* y destaca la importancia de la innovación en el crecimiento de la industria. Sin embargo, ambos estudios desarrollan un acercamiento general de la industria.

Al igual que los estudios antes mencionados, se encontró que Galarretera, Ishara, Llanca y Rivera (2019) realizaron un estudio en el Perú sobre el crecimiento de la industria *Fintech* y presentan ciertos factores a tomar en cuenta, entre los cuales destacan la importancia de la regulación gubernamental, las condiciones del sistema financiero, las asociaciones y la infraestructura tecnológica que serán desarrollados más adelante.

En lo que respecta a los estudios nacionales con respecto a los factores de crecimiento empresarial referidas a empresas del tipo *startup* o *fintech*, tal como se mencionó anteriormente, solo se encontraron investigaciones a nivel de pregrado. En lo que respecta a factores que inciden en el crecimiento se encontraron investigaciones como la realizada por Benito, Perez y Sánchez

(2020) quienes realizaron un estudio de casos múltiples en ocho *fintech* para determinar factores de crecimiento tanto internos como externos. Por otro lado, en lo que respecta a estudios sobre crecimiento empresarial enfocados en *startups*, se encontraron estudios como lo realizado por Jara, Montoro y Rivera (2017); Alva y Cruz (2018); Gamboa, Guerra y Utrilla (2017); Mogrovejo (2020); Areche y Mendoza (2018); Luna y Morón (2017); y Blas (2019). Cabe señalar que estos modelos no serán considerados dentro del análisis, dado que se encontró que muchos de estos basan su investigación en varios de los autores seminales que se presentarán en este capítulo.

De esta forma, se procederá a detallar los modelos y factores de crecimiento empresarial, pero antes se explicarán los conceptos clave a utilizar a lo largo de la investigación en torno a *fintech* y *startup*.

## **2. Startup y Fintech**

Para fines de la investigación, primero, resulta importante comprender los términos de *startup* y *fintech*, y su diferencia conceptual frente a los emprendimientos tradicionales. En la actualidad, el término *startup* puede ser entendido desde diferentes maneras y desde distintas perspectivas. De esta forma, Blank y Dorf (2013) entienden que el concepto *startup* refiere a un tipo de organización temporal con un modelo de negocio rentable en el tiempo. Por su parte, Ries (2008) enfatiza en que una *startup* debe enfocarse en la innovación a fin de brindar un valor agregado a sus clientes, y así otorgar la mejor experiencia posible. En la misma línea, Feld entiende que el concepto *startup* se engloba a toda empresa ágil en procesos y con un potencial de crecimiento en el mercado ya sea por sus ideas innovadoras o por su base tecnológica (Feld 2012 citado en Hernández & González, 2016)

Dentro del grupo de empresas consideradas *startups*, se han ido segmentando los emprendimientos de acuerdo con su naturaleza. Una de estas son las consideradas *fintech* que nacen como una alternativa a la banca tradicional y provienen de las palabras en inglés *financial and technology* (Schueffel, 2016). Si bien diversos autores coinciden con respecto a los elementos centrales del término, como lo mencionado anteriormente (Varga, 2017), también consideran que aún no se ha llegado a un consenso con respecto a los alcances de esta (Schueffel, 2016). De esta manera, diversos autores presentan diversos conceptos con respecto al término *fintech*, sin embargo, para fines de la investigación, se presentarán algunos centrales que se asimilan al contexto peruano y la realidad nacional.

Gimpel et al. (2018) consideran que las *fintech* son empresas, emprendimientos o *startups* innovadores que tienen un modelo de negocio con un enfoque tecnológico y orientado a ofrecer servicios financieros. Los autores consideran que este tipo de modelos de negocio nacen por una demanda insatisfecha de la banca tradicional. Por su parte, Hussain entiende que el término *fintech*

se asimila al concepto de innovación financiera que es definida a partir de la creación de nuevos instrumentos financieros con el uso de las nuevas tecnologías, incluye una innovación institucional, en productos y procesos (Hussain 2015 citado en Varga, 2017). Por otro lado, McAuley (2015 citado en Varga 2017) menciona que el término *fintech* refiere a un grupo de empresas o industria que utilizan el desarrollo tecnológico con la finalidad de volver más eficientes los sistemas financieros. Por su parte, Arner, Barberis y Buckley (2015) consideran que las *fintech* son todas aquellas empresas que ofrecen soluciones financieras y no se limita a un solo sector, sino que aborda todo tipo de servicio o productos que ofrece la banca tradicional.

Asimismo, la consultora internacional Ernest and Young (2016) plantea que las *fintech* son cualquier tipo de organización, ya sean grandes o pequeñas, que planteen iniciativas o modelos de negocio innovadores que brinden soluciones al sector financiero. Finalmente, la SBS (2018) entiende que una *fintech* son cualquier tipo de empresa que, mediante el uso de la tecnología, ofrece productos o servicios financieros enfocados en necesidades específicas de los usuarios. Mencionan que, si bien generalmente este tipo de empresas suelen ser emprendimientos, también pueden formar parte empresas grandes o medianas.

Por su parte, los emprendimientos tradicionales son definidos como empresas con un modelo de negocio que se basa en la sostenibilidad y viabilidad en el largo plazo, y que generalmente tienen un crecimiento limitado; es decir, no son escalables (Dawson, Fountain & Cohen, 2011), y que además no mantienen - o no resulta necesario - un enfoque innovador (Aulet, 2013), que, por el contrario, es una de las características principales de toda *startup* y/o *fintech*.

De esta forma, para fines de la investigación, se entenderá que el término *fintech* comprende a toda aquella empresa que, mediante el uso de la tecnología, ofrece soluciones financieras con cierto tipo de innovación ya sea en procesos o productos. Este tipo de empresa puede ser un emprendimiento pequeño o una gran empresa

### **3. Modelos de crecimiento empresarial**

Ahora bien, en el presente apartado, se desarrollarán los modelos de crecimiento identificados en la literatura. Dado que existen escasos estudios sobre modelos de crecimiento en empresas del tipo *fintech*, se procederán a explicar los modelos aplicables para empresas tradicionales y *startups*. La finalidad de describir estos modelos es para luego determinar la fase o etapa de crecimiento en el cual se encuentra le empresa de estudio.

El ciclo de vida empresarial es entendido como el proceso mediante el cual se explican las diferentes etapas que una organización experimenta desde su creación o surgimiento, hasta su etapa de maduración o expansión (Canals, 2004). En la actualidad, no existe mayor consenso con

respecto a un modelo en específico que explique de mejor manera el ciclo de vida de las empresas, debido a que la perspectiva del crecimiento empresarial ha sido analizada desde contextos y realidades diferentes, lo que ha llevado a los autores a teorizar y generalizar, desde su punto de vista, el crecimiento empresarial. Si bien la cantidad de modelos que ejemplifican el crecimiento empresarial han sido variados, en este apartado, se presentarán aquellos de los más citados y que han concitado una mayor atención.

Steinmetz (1969) fue uno de los primeros académicos en plantear una teoría que ejemplifica el crecimiento empresarial de una organización. De esta forma, el autor plantea que toda empresa experimenta cuatro etapas en su desarrollo organizacional. El primero de ellos denominado “Supervisión directa” está caracterizada por el cambio de rol que mantiene el propietario, quien se convierte y asume responsabilidades como directivo con lo cual empieza a delegar funciones y se aleja de las labores operativas del negocio. La segunda etapa llamada “Supervisión supervisada” está determinada por el aprendizaje del propietario para organizar y enfrentar el crecimiento. En la tercera etapa denominada “Control directo”, el propietario empieza a delegar cada vez con mayor intensidad a sus directivos y se empiezan a recibir rentabilidades más pequeñas. Finalmente, en la cuarta etapa llamada “Organización divisional” la organización ya cuenta con una estructura definida con capacidad de sostenerse en el mercado. Sin embargo, una limitación que presenta dicho modelo fue por su orientación a empresas industriales, las cuales, para esos años, predominaban en los mercados.

Por su parte, Lippitt y Schmidt (1967) plantean un modelo con tres etapas de crecimiento empresarial, con la innovación como factor primordial para enfrentar la crisis de los primeros años. La primera etapa de nacimiento se caracteriza por la incertidumbre de los propietarios por la inversión de capital y la búsqueda constante de supervivencia del negocio. En la etapa de juventud, el principal enfoque parte por lograr la estabilidad en el mercado, para luego pasar una etapa denominada orgullo y reputación en la que el principal reto parte por evaluar internamente los productos ofrecidos y su efectividad, así como las operaciones internas y externas, tomando en consideración las opiniones de terceros a la empresa. En la etapa de madurez, el principal enfoque parte por dirigir los cambios que sean necesarios para crecer en el mercado; en otras palabras, no ser conservadoras o evitar la incertidumbre, sino innovar y arriesgar ante las oportunidades que se presenten, ya que consideran que el miedo al cambio es el mayor riesgo que existe; idea complementaria a los postulados teóricos de Schumpeter (1939).

Por su parte, Greiner (1998) plantea en su modelo, uno de los más citados y con mayor relevancia<sup>1</sup> hasta la actualidad, cinco etapas. La primera de ellas es la denominada “Creatividad” en la que la organización tiene por finalidad encontrar un mercado mediante la creación de productos nuevos. Se caracteriza por la informalidad organizacional dado que no existen planes y sobreviven en base a una serie de decisiones individuales dadas por el propietario. En la segunda etapa llamada “Dirección”, existe una preocupación por la organización de la estructura funcional de la empresa, se crean nuevas áreas y se promueve una comunicación más formal. Se caracteriza por la búsqueda de la autonomía. La tercera fase denominada “Delegación” comienza cuando la organización se encuentra más descentralizada y se trasladan las responsabilidades a gerentes de línea y surge la preocupación de los altos mandos con respecto al poco control que tienen en el campo, el cual se muestra como un punto de partida para la cuarta fase denominada “Coordinación”, en el que se promueve la comunicación interna para delimitar las responsabilidades y funciones principales, así como la generación de incentivos a los empleados para asegurar el mejor rendimiento. Finalmente, la etapa llamada “Colaboración” se caracteriza por la búsqueda de la disminución de los procesos burocráticos mediante el trabajo en equipo y se promueven las comunicaciones interpersonales.

Otro de los modelos con mayor repercusión<sup>2</sup> en el mundo académico con respecto al crecimiento empresarial fue desarrollado por Churchill y Lewis (1983) quienes señalan que una empresa no basa su ciclo de vida solamente con respecto al tiempo o en función de las ventas, sino también por otros factores como el estilo de gestión, la estructura organizacional, la extensión de los sistemas formales, los objetivos estratégicos principales y la participación del dueño en el negocio. De esta forma, los autores consideran que su modelo se ajusta mejor a las realidades organizacionales de pequeñas empresas o en proceso de desarrollo, mientras que el de Greiner, a industrias o sectores más maduros o con mayor tiempo en el mercado.

En la primera etapa denominada “Existencia”, los autores explican que el principal objetivo parte por conseguir clientes, crear nuevos productos y buscar financiamiento externo, de manera que el negocio se pueda convertir en viable y rentable para los dueños. Esta fase está caracterizada por la centralización de actividades por parte del propietario quien realiza todas las

---

<sup>1</sup> Según la base de datos SCOPUS este documento ha sido citado 1235 veces en otros trabajos de investigación.

<sup>2</sup> Según la base de datos SCOPUS este documento ha sido citado 907 veces en otros trabajos de investigación

funciones operativas del negocio y además supervisa directamente cada actividad. En esta etapa, la principal estrategia parte por sobrevivir en el mercado y buscar ser rentables en el tiempo.

En la segunda etapa, denominada “Supervivencia”, los autores plantean que la empresa ya se muestra viable debido a que pudo conseguir una cantidad de clientes que le garantice una estabilidad financiera momentánea. Sin embargo, el principal problema parte por equilibrar los ingresos y gastos de manera que le permita crecer sostenidamente. Con respecto a la organización, el número de empleados sigue siendo limitado y son liderados por un gerente. Además, ya no se toman decisiones importantes de manera independiente y la planificación solo se enfoca en la generación de flujos constantes dado que el principal objetivo sigue siendo la supervivencia.

En la etapa tercera denominada “Éxito”, se toman importantes decisiones con respecto al crecimiento de la empresa. Por un lado, los dueños pueden optar por el crecimiento y mayor inversión, o enfocarse en recuperar lo invertido y tratar de ser constantes y mantener rentable la empresa. De esta forma, los autores presentan dos subetapas posibles. La primera llamada “Éxito y crecimiento” considera la rentabilidad y la capacidad de endeudamiento como punto de partida para un mayor crecimiento. Se identifica una labor importante de los gerentes y dueños en esta subetapa en la parte estratégica. Por otro lado, en la subetapa “Éxito y desconexión” el negocio ha obtenido una estabilidad en el mercado por lo que los dueños se enfocan en mantener los ingresos de manera constante con una posición más conservadora. Los gerentes de primera línea no tienen que ser altamente calificados dado que los objetivos corporativos se ajustan a ello. Las estrategias están enfocadas en mantener el statu quo y los dueños buscan desligarse del negocio por razones de mercado, los cuales pueden ya no ser más escalables o por decisiones personales dadas por un perfil más conservador.

Las empresas que optan por la subetapa de “Éxito desarrollo” y logran posicionarse, entran a la cuarta etapa denominada “Despegue”. La principal interrogante gira en torno a cómo crecer rápidamente y cuáles son los medios para financiar dicho crecimiento. La organización ya se encuentra totalmente descentralizada con personal totalmente competente. Generalmente las empresas que optan por este camino no logran el éxito dado que tratan de crecer muy rápido y la empresa se queda sin flujos para el negocio o no existe una eficaz delegación de funciones; por lo que, si la empresa no logra el éxito que busca, puede volver a la subetapa de “Éxito y desconexión” para buscar la rentabilidad del negocio de manera constante.

La última etapa denominada “Vencimiento de recursos” tiene como finalidad gestionar de manera oportuna los beneficios financieros derivados del rápido crecimiento de manera que se logre profesionalizar al negocio mediante el uso de herramientas como la planificación de presupuestos, gestión por objetivos, sistemas de costos, gestión estratégica, entre otros. En este

punto, la empresa se encuentra totalmente descentralizada y cuenta con personal capacitado y con experiencia en el mercado que le permite mantener la rentabilidad del negocio de manera constante.

Por su parte, Flamholtz y Randle (2000), a diferencia de lo planteado por Churchill y Lewis, y Greiner, plantea un modelo con siete etapas marcadas y divididas en dos diferentes periodos. El primero de estos, corresponde a la evolución que tiene una empresa desde el surgimiento, hasta la madurez organizacional, la cual se divide en cuatro etapas. La primera de ellas es la denominada “Nueva empresa” etapa caracterizada por la búsqueda de nichos de mercado para el desarrollo de nuevos productos y servicios. La segunda etapa, denominada “Expansión” corresponde al momento en el cual la empresa se encuentra en proceso de crecimiento y, dada la demanda, necesita el apoyo de más colaboradores, por lo que la cantidad de trabajadores va en aumento. En la tercera etapa, denominada “Profesionalización” está caracterizada por la gestión estratégica del negocio en la que se tiene que poner mayor énfasis en el control y en la dirección de la empresa por parte de personas altamente profesionales. La última etapa que cierra este primer periodo es la denominada “Consolidación” en la que el emprendedor se dedica al fomento de una cultura organizacional enfocada en sus necesidades y proyectos.

El segundo periodo corresponde a la evolución de la organización desde que esta es gestionada profesionalmente y el cual cierra con las tres últimas etapas del ciclo empresarial. La quinta etapa denominada “Diversificación” consta del momento en el que la organización se encuentra en proceso de ampliar su cartera de productos o nuevos negocios para capitalizar sus ingresos y buscar la sostenibilidad económica a largo plazo. Por su parte, la denominada “Integración” está caracterizada por la incorporación de sistemas de operación, dirección y cultura, los cuales tienen por finalidad integrar los recursos de la empresa. Finalmente, la etapa de “Declinación o revitalización” es aquella en la que la organización se encuentra totalmente constituida y se encuentra en capacidad de autosostenerse con una estructura y sistemas integrados.

Debido a que no se han encontrados modelos que ejemplifiquen el crecimiento de emprendimientos del tipo *fintech*, se tomará como referencia lo presentado por la OCDE (2016) que desarrolla un modelo aplicable para *startups*. La primera etapa denominada “gestación” se caracteriza por la búsqueda de clientes y nichos de mercado. Los propietarios son los únicos encargados de manejar el negocio. En la segunda etapa denominada “nacimiento”, se empiezan a sumar nuevos colaboradores y se empieza a diseñar una estructura organizacional, aunque los propietarios siguen siendo los responsables de la toma de decisiones. La tercera etapa, denominada “desarrollo” la empresa cuenta niveles de supervisión, ya que han incrementado en

número de trabajadores y se necesitan personas encargadas de supervisar el trabajo de otros; se empieza a formalizar internamente y su finalidad en seguir creciendo. Por último, la etapa denominada “expansión” se mantiene un estilo descentralizado por parte del propietario y se tienen al menos tres niveles de supervisión. Se observan que los sistemas son más formales y tienen como principal horizonte escalar a nuevos mercados.

Por otro lado, haciendo un acercamiento al contexto nacional, Hernández y Gonzales (2016) presentan un estudio en el que plantean un modelo de crecimiento de las *startups* en Lima. Los autores concluyen que este tipo de emprendimientos, en el contexto nacional, se dividen en cuatro etapas. La primera denominada “definición”, se caracteriza por la supervivencia en base a la inversión de los propietarios. La “validación”, etapa en la que se elabora el producto mínimo viable a lanzar el mercado y en el financiamiento externo más relevancia, pero se siguen sustentando en las inversiones de los propietarios. En la etapa denominada “eficiencia”, se establecen los canales de venta y la estrategia para entrar al mercado, toma más importancia la búsqueda del financiamiento externo, aunque se pueden sustentar en la planificación de su flujo de caja. Finalmente, en la etapa de “crecimiento”, se vuelve prioridad el financiamiento externo y las alianzas estratégicas. Tal como se puede observar, los autores fijan su atención en la importancia del financiamiento externo en cada una de las etapas.

De lo presentado anteriormente, lo desarrollado tanto por Greiner (1998) como Churchill y Lewis (1983) representan a los modelos con mayor repercusión en torno a los modelos tradicionales y que han recibido mayor atención, pese a sus limitaciones. Sin embargo, también se tiene modelos más contemporáneos que se ajustan a nuevos enfoques de negocio como lo son las denominadas *startups*. Algunos de estos son los presentados por la OCDE (2016) y un estudio realizado por Hernández y Gonzales (2016) que hacen un acercamiento al contexto peruano. La Tabla 1 muestra un resumen de los modelos presentados anteriormente.

**Tabla 1: Resumen de los modelos presentados**

<b>Autor</b>	<b>Etapas 1</b>	<b>Etapas 2</b>	<b>Etapas 3</b>	<b>Etapas 4</b>	<b>Etapas 5</b>
Steinmetz (1969)	Supervisión directa	Supervisión supervisada	Organización divisional	-	-
Lippitt y Schmidt (1967)	Nacimiento	Juventud	Madurez	-	-

**Tabla 1: Resumen de los modelos presentados (continuación)**

Autor	Etapa 1	Etapa 2	Etapa 3	Etapa 4	Etapa 5
Greiner (1972)	Creatividad	Dirección	Delegación	Coordinación	Colaboración
Churchill y Lewis (1983)	Existencia	Supervivencia	Éxito	Despegue	Vencimiento de recursos
Flamholtz y Randle (2000) (1er periodo)	Nueva empresa	Expansión	Profesionalización	Consolidación	-
Flamholtz y Randle (2000) (2do periodo)	Diversificación	Integración	Declinación o revitalización	-	-
OCDE (2016)	Gestación	Nacimiento	Desarrollo	Expansión	-
Hernández y Gonzales (2016)	Definición	Validación	Eficiencia	Crecimiento	

#### 4. Factores de crecimiento empresarial

Ahora bien, en el presente apartado se explicarán los factores de crecimiento empresarial mencionados por diversos autores con la finalidad de realizar un contraste con lo encontrado en el trabajo de campo. Al igual que con los modelos de crecimiento, estos postulados no han sido desarrollados específicamente para empresas del tipo *fintech*, sin embargo, ante la falta de investigaciones empíricas que expliquen su crecimiento, se procederá a tomar en cuenta dentro de la investigación.

De esta forma, Greiner (1998) plantea que para analizar el desarrollo empresarial de una organización se tienen que considerar cinco dimensiones las cuales inciden directamente en el crecimiento de una organización: la edad, el tamaño, la etapa de evolución, la etapa de revolución y el crecimiento de la industria (ver Anexo C). En ese sentido, básicamente el autor plantea que los años y el tamaño de la empresa en el mercado definen el nivel de desarrollo que puede tener una organización en un momento del tiempo. Asimismo, menciona que es importante para los propietarios entender cuándo la empresa se encuentra en etapas de evolución o revolución; es

decir, cuando una organización se encuentra en crecimiento prolongado sin complicaciones (evolución) o encuentra en crecimiento algunos periodos con conflictos internos o externos (revolución), ya que de estos dependen las decisiones a tomarse con respecto al rumbo empresarial. Finalmente, agrega el concepto referido al crecimiento del mercado como factor determinante para el crecimiento de una empresa. En ese sentido, plantea que, si una empresa se encuentra en un sector con un porcentaje de crecimiento de mercado bajo, su crecimiento se limitará a ello por temas de mercado y sector.

Por su parte, Churchill y Lewis (1983), plantean el crecimiento de una empresa depende de ocho factores, los cuales están divididos en 2 grupos, los primeros cuatro relacionados con la empresa y los restantes relacionados con el propietario (ver Anexo D). En primer lugar, los autores destacan la importancia de acceder a recursos financieros tanto externos como internos por medio de préstamos, inversiones o financiamientos para enfrentar la competitividad en el mercado. Por otro lado, mencionan que los recursos de personal representan un factor muy importante y determinan el desarrollo de una organización dado que los trabajadores o colaboradores son los encargados de llevar a cabo las estrategias corporativas planteadas, y si estos no se encuentran totalmente capacitados, el crecimiento no será sostenido o simplemente no existirá. Asimismo, explican que los recursos de sistemas o tecnología resulta un factor fundamental para el control interno, en otras palabras, lo referido a la tecnología resulta un factor muy importante para mantener la competencia en el mercado. Finalmente, los autores plantean que otro factor relevante a tomar en cuenta son los recursos empresariales tanto con clientes como con proveedores, dado que estos dependen del poder de negociación y las relaciones que en el futuro pueden determinar un crecimiento y desarrollo. Con respecto a los factores relacionados con el propietario, los autores mencionan que los objetivos personales, la habilidad operativa, la capacidad de gestión y las habilidades estratégicas para el futuro determinan también el crecimiento de una organización, ya que en base a ello se determina la visión y misión a largo plazo.

Blázquez, Dorta y Verona (2006), a diferencia de lo presentado por Greiner, y Churchill y Lewis, toman en consideración no solo factores internos, sino que añaden a su análisis factores externos (ver Anexo E). De esta forma, consideran que la edad y el tamaño de la organización tienen una relación inversamente proporcional; es decir, mientras una empresa cuente con más años en el mercado, el ratio de crecimiento será menor. Por otro lado, los autores mencionan que la motivación por parte del propietario es un factor fundamental para el crecimiento, el cual tiene que estar materializado de manera que pueda satisfacer los deseos de éxito de cada uno de sus colaboradores y así obtener el mejor rendimiento. Con respecto a la estructura de propiedad, los autores plantean que desde el punto de vista financiero no debería existir un exceso de concentración accionario dado que ello puede limitar las posibilidades de inversión o

endeudamiento, lo cual disminuye las posibilidades de crecimiento. Finalmente, los autores plantean que una correcta gestión del conocimiento influye de manera positiva en el crecimiento que puede tener una organización.

Con respecto a los factores externos, los autores entienden que estos se encuentran divididos en dos tipos: los factores externos relativos al entorno social y los relacionados al macroentorno. Con respecto a lo relativo al entorno social o microentorno, los autores establecen que el aumento de competidores afecta al crecimiento de una organización básicamente por la disminución de la demanda. En la misma línea, establecen que el poder de negociación de clientes y proveedores también limitan el crecimiento de una organización. Por otro lado, con respecto al macroentorno, los autores plantean que la volatilidad de las tendencias del sector afecta directamente en el crecimiento debido a que ello afecta a la demanda. De la misma manera, plantean que optar por mejorar los procesos o los productos mediante el uso de tecnologías promueven el crecimiento en el corto y largo plazo. Asimismo, destacan la importancia de acceder a créditos privados, más aún, para aquellas empresas pequeñas y medianas que intentan sostenerse en el mercado y los que muchas veces no encuentran un financiamiento externo. Finalmente, los autores plantean que el apoyo gubernamental resulta un factor fundamental en las intenciones de los empresarios por crecer ya sea mediante el acceso a financiamiento externo o para facilitar la profesionalización del propietario en temas de gestión.

Por su parte, Barbero (2006) plantea que existen nueve factores que influyen en el crecimiento empresarial de una organización (ver Anexo F). En primer lugar, el autor destaca la influencia de gestión interna. Básicamente, el autor plantea que la organización tiene que pasar de tener una gestión emprendedora, a una gestión profesional en la que se empieza a delegar funciones, además de establecer mecanismos de control y medición en torno al rendimiento y productividad dentro de la empresa, así como estructurar de manera adecuada la organización interna de los puestos y funciones dentro de la empresa. Asimismo, el autor plantea que otro de los factores que influyen en el crecimiento es la denominada “Sustitución del emprendedor” con la finalidad de profesionalizar la dirección. Barbero menciona que, en muchas ocasiones, los propietarios tienen muchos conocimientos con respecto al aprovechamiento de oportunidades de negocio, pero no necesariamente de conocimientos técnicos para fomentar el crecimiento empresarial.

En tercer lugar, el autor plantea que otro factor determinante para el crecimiento es la “Planificación estratégica” dado que con ello se proyectan las acciones a tomar en un futuro determinados por un objetivo. Barbero menciona que en muchas ocasiones los propietarios de las empresas no enfocan mayor interés en este tipo de acciones que a larga termina por determinar su

crecimiento en el mercado. En cuarto lugar, el autor plantea el factor denominado “Orientación de la empresa a crecimiento y a nicho de mercado” y menciona que todo emprendedor debe tener en cuenta tres horizontes para crecer en el mercado. El primer horizonte gira en torno a llevar de manera eficiente las actividades core del día a día. El segundo horizonte parte por generar nuevas líneas de negocio que en un futuro no muy largo ayuden a la empresa a seguir creciendo y no depender solamente de una actividad core. El último horizonte está determinado por la búsqueda de futuras nuevas oportunidades de negocio en la que se puede ir invirtiendo de menos a más y se diferencia del segundo horizonte por su condición de largo plazo.

De la misma manera, Barbero plantea que los “Recursos humanos” son un factor importante en el crecimiento dado que ellos son los encargados de llevar a cabo las estrategias. De esta forma, destaca la importancia desde el proceso de selección y la conformación del equipo hasta las estrategias de retención como lo son la promoción de empleo y formación profesional. Asimismo, el autor destaca la importancia empoderar cada vez más a los empleados y crear un equipo de trabajo que promueva una buena cultura organizacional. Por otro lado, también destaca la importancia del acceso al financiamiento externo, más aún cuando la empresa está en proceso de desarrollo. Asimismo, menciona que la “Planificación financiera” resulta un factor importante dado de ello dependen las proyecciones con respecto al flujo de caja y estados financieros.

Como octavo factor, el autor plantea que las “Estrategias de cooperación” también representan un factor importante para el crecimiento dado que con ellos se empieza a planificar la expansión del negocio. Barbero plantea que las estrategias pueden ser internas, en la que la organización es la única encargada de aplicar estrategias enfocadas en su producto, procesos, etc., para crecer; y también pueden ser externas, en la que la empresa puede buscar una cooperación a otros *stakeholders* del mercado de manera que promueva un crecimiento sostenido. Finalmente, el autor plantea que los “Sistemas” son un factor determinante para el crecimiento empresarial, ya que una organización sin tecnología o procesos automatizados no puede tener un crecimiento sostenido. De manera general, se puede observar que los planteado por Barbero (2006), a diferencia de Blázquez et al (2006), tiene un enfoque mayormente en factores internos los cuales detalla de manera más profunda y no se enfoca en demasía en posibles factores externos.

Por su parte, Vier (2016) presenta un modelo de factores de crecimiento empresarial basado en tres niveles: relativos al negocio, agente y el entorno (ver Anexo G). De esta forma, el modelo resume factores tanto internos como externos. De los factores que no se han presentado hasta el momento entorno al negocio, destaca la importancia de la ubicación geográfica, el aprendizaje y la experiencia de la empresa en el sector, la gestión del conocimiento, la importancia de establecer una misión y generar compromiso en la empresa, el desarrollo de las habilidades

gerenciales, la importancia de la internacionalización y las alianzas estratégicas. En torno al agente, destaca la experiencia de los propietarios tanto en el sector como en otros negocios, el nivel de educación que resulta importante para la gestión del negocio, la inserción en una red de contactos, el temor al fracaso, los objetivos personales, las aspiraciones y expectativas de crecimiento. Finalmente, relativo al entorno, destaca la importancia de entender el dinamismo y condiciones de mercado, asimismo, la labor de las universidades y la tecnología, la importancia de los *stakeholders*, la red de contactos como empresa, la facilidad al acceso de financiamiento externo y la labor del gobierno por medio de las políticas públicas y regulaciones.

#### **4.1. Factores de crecimiento empresarial en *Startup* y *Fintech***

Si bien hasta el momento se han presentado diversos factores de crecimiento que autores como Greiner, Churchill y Lewis, Barbero, Blázquez et al., y Vier han desarrollado, es importante mencionar que muchos de ellos han sido adecuados a empresas del tipo tradicional y no del tipo *fintech*. En este apartado, se pretende mostrar algunos de los factores de crecimiento enfocados en modelos de negocio del tipo *startup* y *fintech*.

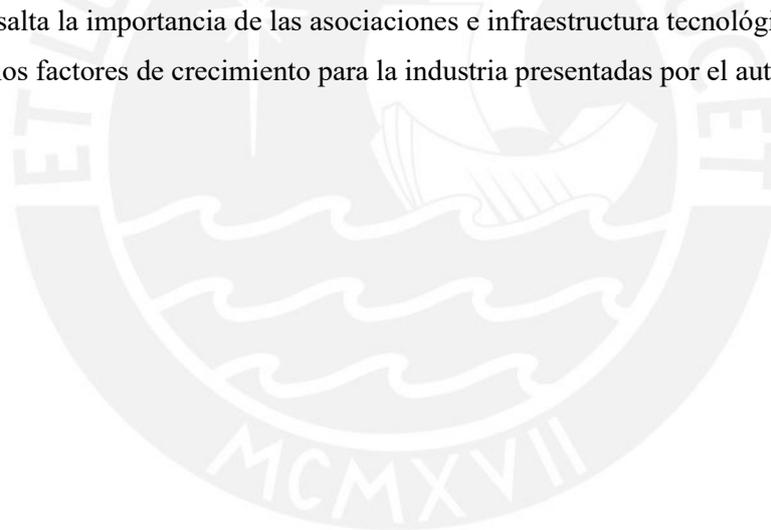
De esta manera, Nicoletti (2017) presenta siete diferentes factores internos a tener en cuenta los cuales se observan en el Anexo H. Destaca la importancia de centrar las actividades en el consumidor; mantener bajos márgenes de ganancia en un inicio dado que el objetivo parte por encontrar una cartera de clientes que puedan sostener el negocio; ser ágiles para tomar decisiones y mejora continua; asimismo, mantener la capacidad de crear nuevas tecnologías para ser escalable en el tiempo; tener un correcto sistema de seguridad con respecto al manejo de la información de los clientes; las *fintech* necesitan tener un componente innovador para crecer en el mercado; y finalmente cumplir con las regulaciones del sector ya sean con pagos o tributos.

En lo que respecta a los factores externos, se utilizarán los estudios realizados por los autores Lee y Shin (2018), y por la OCDE (2016) quienes plantearon una serie de factores de éxito relativos al crecimiento de la industria *fintech*. De esta forma, Lee y Shin (2018) plantean que un punto clave para determinar el crecimiento de una *fintech* parte por entender el ecosistema en el que se encuentran y el rol de sus elementos. De esta forma, destaca la importancia de tener en cuenta la labor de las *fintech*, los clientes financieros y el rol de las instituciones financieras tradicionales en el mercado dado que ellos componen dicho ecosistema. Asimismo, destacan la importancia del desarrollo tecnológico y la labor del gobierno con regulaciones y políticas públicas. El Anexo I detalla cada uno de los elementos mencionados.

Por otra parte, la OCDE (2016), en un esfuerzo por destacar algunos de los factores importantes que influyen en el desarrollo de las *startups* en la región de Latinoamérica, presenta

cinco diferentes factores externos que afectan el desarrollo de las *startups*, cada uno de estos en un momento determinado de su etapa de crecimiento (ver Anexo J). El modelo destaca la importancia del acceso al financiamiento que deberían tener las *startups*; asimismo, considera fundamental la formación empresarial de los emprendedores y de sus negocios mediante la participación en incubadoras o aceleradoras. De la misma forma, señala la importancia del fomento de la innovación y el apoyo del para la creación de mercados en los que una *startup* se pueda desempeñar. Finalmente, resalta la importancia de los marcos regulatorios y políticas públicas.

Siguiendo con las investigaciones con respecto a la industria *fintech* en la región de Latinoamérica, específicamente en el Perú, Galarretera, Ishara, Llanca y Rivera (2019) concluyen que existen seis factores fundamentales que promueven el crecimiento de la industria *fintech* en el Perú. Los autores concluyen su investigación destacando la importancia de la regulación dentro de la industria. Asimismo, señalan la importancia de las condiciones y características del sistema financiero. Del mismo modo, destaca la importancia de conocer las características de las *fintech*. Finalmente, resalta la importancia de las asociaciones e infraestructura tecnológica. En el Anexo K, se muestra los factores de crecimiento para la industria presentadas por el autor.



## CAPÍTULO 3: METODOLOGÍA

En el presente capítulo, se explicará la metodología adoptada para la investigación la cual se divide en dos apartados. En el primer apartado, se definirá el alcance y enfoque de investigación. Mientras que, en el segundo apartado, se determinará el diseño y la secuencia metodológica, el cual incluye la selección muestral de las unidades de información y las técnicas de recolección de información que serían básicamente las entrevistas semiestructuradas y en análisis documental.

### 1. Alcance

Según Hernández, Fernández y Baptista (2014), toda investigación puede tener cuatro tipos de alcance, estos son: (a) exploratorio, (b) descriptivo, (c) correlacional y (d) causal. De esta forma, los autores plantean que la elección de uno u otro tipo de alcance depende básicamente de los objetivos planteados en primera instancia por el investigador.

Saunders, Lewis y Thornhill (2009) plantean que una investigación del tipo exploratorio se caracteriza por el estudio de un tema o fenómeno organizacional poco abordado ya sea porque no existe una gran cantidad de estudios empíricos o por lo contemporáneo del tema a investigar. Los autores mencionan que la finalidad de este tipo de enfoque es clarificar o ayudar a comprender un problema de investigación poco examinado. Por otro lado, los autores mencionan que el alcance descriptivo se caracteriza por explicar a detalle el comportamiento de un fenómeno organizacional en un tiempo determinado. La finalidad de este tipo de alcance es meramente descriptiva y no genera relaciones entre variables.

Por su parte, el alcance correlacional se caracteriza por el estudio en función del comportamiento de dos o más variables, en la que se trata de identificar el efecto que tiene una sobre las demás y viceversa. Estas pueden tener relaciones de manera directa, es decir, cuando las variables se afectan en el mismo sentido; y de manera inversa, cuando las variables se mueven en sentidos opuestos (Hernández et al., 2014). Por último, los estudios con alcance causal se caracterizan porque tratan de entender las causas y efectos de un problema o fenómeno organizacional. La finalidad de este tipo de estudios es determinar la razón de ocurrencia de ciertos eventos en una realidad organizacional (Hernández et al., 2014).

De esta manera, en base a lo descrito, se plantea que la investigación sea el tipo exploratorio. En primer lugar, porque el fenómeno a investigar resulta actual y poco estudiado en el país. Tal como se mencionó anteriormente, pese al crecimiento sostenido en los últimos años de la industria *fintech* en el Perú, no se han evidenciado muchas investigaciones que expliquen este crecimiento, menos aún en el sector de leasing de equipos de cómputo y en medio de un

contexto atípico como el derivado por la pandemia mundial durante el 2020. Por ello, la presente investigación busca ser de utilidad no solo para futuros emprendedores o CEO dentro del ecosistema *fintech*, sino también para generar una mayor notoriedad de este tipo de negocios a futuros investigadores. Asimismo, de acuerdo con lo establecido por Monge-Castro (2010), se tendrá una estrategia del tipo holístico dado que se pretende entender cuales son los factores de crecimiento inmersas en la organización como un todo y no solo por un proceso en específico.

Porta y Keating (2008) mencionan que un estudio cualitativo consiste en un conjunto de prácticas que permiten al investigador el entendimiento de un fenómeno en el mundo, en un entorno natural específico, el cual es interpretado mediante observaciones, entrevistas, grabaciones, entre otros. En ese sentido, dado que no se pretende realizar ninguna correlación de variables o determinar una causalidad, el enfoque que tendrá la presente investigación será del tipo cualitativo de corte transversal y no experimental, con alcance exploratorio con una estrategia de análisis y recolección de datos de tipo caso de estudio.

## **2. Diseño y secuencia metodológica**

El diseño y la secuencia metodológica estarán orientadas a un estudio de caso; en ese sentido, se pretende estudiar mediante este enfoque a la empresa Leasein Alquiler de Laptop, empresa dedicada al arrendamiento de equipos de cómputo y que utiliza en sus procesos productivos herramientas tecnológicas y sistemas de información, y con mayor incidencia a partir de la pandemia del COVID-19, dirigido a pequeñas y grandes empresas o usuarios individuales. Cabe mencionar también que la empresa ha sido escogida entre veinte *fintech* del segmento de gestión de finanzas empresariales, dado que resulta una de las primeras en ofrecer servicios de leasing operativo y financiero de equipos de cómputo y que, además, ha mostrado un crecimiento sustancial en el 2020. Sumado a ello, se contaba con el acceso a la información y disponibilidad para poder entrevistar a colaboradores que fue un punto clave considerando el contexto actual

Según Yin (2009), un diseño metodológico es un plan de acción que busca responder una serie de preguntas de investigación a fin de obtener conclusiones respecto a ello. Este plan de acción incluye diversas técnicas de recolección que son determinadas a lo largo de la investigación. En otras palabras, es definido como una guía para el investigador en el proceso de recolección, análisis e interpretación de las observaciones. Por su parte, Pasco y Ponce (2015) mencionan que un diseño metodológico involucra la realización de un plan para determinar cómo se recolectará la información que permitan responder a los objetivos inicialmente planteados.

No obstante, la elección de un diseño de investigación depende de diferentes aspectos a tomar en cuenta como el nivel de complejidad del tema propuesto, si existen antecedentes a nivel metodológico y teórico, cuáles son las características de los sujetos de investigación, las

preferencias personales en cuanto a las metodologías del investigador, si el investigador domina las técnicas y herramientas asociadas al diseño elegido, los recursos de tiempo y el costo máximo dispuesto a asumir (Pasco & Ponce, 2015).

De esta manera, en primer lugar, con respecto al alcance de la investigación, este será de tipo exploratorio ya que busca examinar un tema que ha sido poco estudiado en el contexto actual. En segundo lugar, el diseño metodológico tendrá un enfoque de tipo cualitativo dado que los datos a recolectar no son de una naturaleza principalmente numérica (Hernández et al., 2014). En tercer lugar, se procede a definir el sujeto de estudio, el cual se deriva de los procesos operativos internos que han permitido el crecimiento de la empresa en los últimos años y las unidades de información inmersas en ello. Para esto último, se entrevistará a personas de la empresa tales como dueños, gerentes, jefes y coordinadores que permitirán responder a los objetivos de investigación inicialmente planteados. Finalmente, se llevará a cabo un proceso de análisis de datos identificando en ellos categorías o códigos que facilitarán su comparación. En resumen, el objetivo principal es asegurar la congruencia entre los datos recolectados y los procesos que se llevan a cabo para la recolección con los objetivos de investigación de tal forma que estos puedan ser alcanzados a cabalidad que suelen plasmarse en una matriz de consistencia de la investigación, que para el presente estudio ha sido también realizado (ver Anexo L)

Después de definir qué es un diseño metodológico y lo que involucra precisar para su desarrollo, se explicará el concepto del caso de estudio y la secuencia metodológica. Yin (2009) señala que un estudio de caso se define como una investigación empírica que tiene por finalidad analizar un fenómeno actual dentro de un contexto real poco estudiado y ocurre generalmente cuando el número de variables o potenciales variables de interés exceden la cantidad de datos observables. En otras palabras, permite entender con mayor profundidad un fenómeno y explicarlo a partir de variables o factores que resulten más relevantes, los cuales deben ser validadas a través de técnicas de triangulación o cruce de información obtenida.

Asimismo, Yin (2009), plantea la siguiente secuencia metodológica: (a) el plan, que consiste en el método a utilizar para responder a preguntas de tipo “cómo”, “por qué” o “qué”. (b) El diseño, mediante el cual se busca asegurar la calidad del trabajo de investigación a través de cuatro factores: validez del constructo a través de un juicio objetivo para recopilar datos; validez interna a través de la codificación de los datos; validez externa, es decir, si los hallazgos son generalizables más allá del estudio de caso; y confiabilidad, la cual tiene como objetivo asegurarse de que, si un investigador posterior siguió los mismos procedimientos realizados por un investigador anterior y realizó el mismo estudio de caso nuevamente, el investigador posterior debe llegar a los mismos hallazgos y conclusiones. (c) La preparación del estudio de caso, es

decir, el desarrollo protocolos para el estudio en campo, los que incluyen consentimiento informado, guía de entrevistas, fichas de análisis documental, cartas de presentación y coordinación con la organización sobre la cual se va a recolectar datos. (d) La recolección de datos, que se obtendrán en el trabajo de campo relacionados al objeto de estudio. (e) El análisis de dichos datos, la cual incluye el método de triangulación o cruce de información obtenida, y (f) la publicación del trabajo de investigación. Dicha secuencia se puede observar en el Anexo M.

Asimismo, Creswell (2007) define ocho etapas en el proceso de investigación: (a) reconocer los supuestos generales e identificar el enfoque que se utilizará (cualitativo o cuantitativo). (b) Determinar si es necesario abordar el problema de investigación a través de la literatura. (c) Redactar los objetivos y las preguntas de investigación. (d) Recopilar una variedad de fuentes de datos. (e) Analizar los datos integrando estrategias inductivas y deductivas. (f) Representar los resultados basados en las perspectivas de los participantes, así como las interpretaciones del investigador. (g) Discutir sobre los hallazgos y compararlos con otros hallazgos. (h) Utilizar estrategias de validación. Dichas etapas se pueden observar en el Anexo N.

Por su parte, Eisenhardt (1989), plantea que el diseño o secuencia metodológica se divide en ocho pasos: (a) definición de la pregunta de investigación a fin de plantear las variables que serán utilizadas en el estudio de caso. (b) Elección del caso a través de teorías y el planteamiento de hipótesis; además, es en esta etapa en la cual se debe especificar la muestra. (c) Elaboración de instrumentos y protocolos para la recolección de datos de tipo cuantitativo y cualitativo. (d) Trabajo de campo; ello implica la recolección de datos y análisis de estos. (e) Análisis de los datos a través del cruce de información por medio de las técnicas que permiten el contraste de los datos. (f) Formación y comprobación de las hipótesis. (g) Comparación de la literatura ya sean críticas de autores sobre los modelos planteados, así como literatura similar que sea de soporte para los modelos elegidos. (h) Finalmente, concluye el trabajo de investigación con la mayor cantidad de fuentes recabadas posibles a fin de tener un mejor sustento de la investigación.

En ese sentido, se plantea la siguiente secuencia metodológica (ver Anexo Ñ): (a) El diseño, el cual consiste en la elección del enfoque, alcance y estrategia de recolección de datos, así como el análisis de estos, en virtud de las características del fenómeno a investigar. Adicionalmente, incluye los cuatro factores para mejorar la calidad del trabajo de investigación: validez del constructo, validez interna, validez externa y confiabilidad. (b) El plan, en el cual se detallan los pasos a seguir desde la selección de unidades de información hasta la discusión de hallazgos. (c) La recolección de datos, en el que se detallarán las unidades de información seleccionadas y también las herramientas a usar en el trabajo de campo que son básicamente dos: entrevistas semiestructuradas y análisis documental. (d) El análisis de los datos, el cual se

realizará mediante el uso del software CAQDAS ATLAS.ti versión 9, y, finalmente, (e) la discusión de los resultados, en el cual se analizará los resultados obtenidos en tres fases: en primer lugar, mediante un análisis descriptivo de las fuentes de información recolectadas. En segundo lugar, mediante un análisis de los códigos repetidos con mayor frecuencia, para finalmente contrastar lo encontrado con el marco teórico planteado.

## **2.1. El diseño**

El diseño de investigación planteado consiste en lo siguiente: (a) definir el enfoque de la investigación: en este caso, sería de tipo cualitativo, ya que la naturaleza de la investigación no es principalmente numérica y además no se pretende realizar ninguna correlación de variables o determinar una causalidad entre las mismas. (b) Alcance de la investigación, el cual sería de tipo exploratorio dado que el fenómeno de los factores que inciden en el desarrollo empresarial de una *fintech* del sector de leasing y alquiler de equipos de cómputo a estudiar ha sido poco abordado y menos aún en el contexto actual de confinamiento debido a la pandemia causada por la enfermedad del COVID-19. (c) Estrategia de recolección de datos a través de fuentes primarias y secundarias que serán detalladas en el subíndice de “Recolección de datos”; y, (d) el análisis de datos que se realizará a través de la codificación de estos y la comparación con lo desarrollado en el marco teórico.

Finalmente, para mejorar la calidad del diseño de investigación, tal como lo menciona Yin (2018), se tomarán en cuenta estos cuatro factores: (a) validez de constructo, en la cual se usarán múltiples fuentes de evidencia tales como los informes y documentos secundarios para la triangulación de información. (b) Validez interna, la cual se realizará en la codificación de los datos mediante el uso del software que acumula las veces que un código se repite para encontrar patrones en el análisis de la información. (c) Validez externa, la cual se contrastarán los hallazgos que se obtienen a partir del análisis de los datos con la discusión del marco teórico. Además, se ha incorporado este contraste como parte de las preguntas de investigación. (d) Confiabilidad, en la cual se hará uso de protocolos de investigación tales como el consentimiento informado (ver Anexo Ñ), la guía de entrevistas, y el envío de emails para solicitar entrevistas. Adicionalmente, se realizarán entrevistas como texto o archivo audiovisual que serán incorporados en una base de datos, la cual incluirá documentos a analizar dentro de unidades hermenéuticas.

## **2.2. El plan**

El plan se determina de la siguiente manera: (a) identificar los procesos más relevantes vinculados con el crecimiento empresarial de Leasein Alquiler de Laptops; (b) identificar los actores dentro del proceso productivo de la empresa; (c) definir las fuentes de información que

ayuden a identificar los factores crecimiento de la empresa, y (d) definir el software para elegir los formatos de recolección de datos, pre-procesarlos y luego analizarlo con el software. De esta manera, previamente a proceder con las entrevistas, se elaborará una guía de entrevistas para cada tipo de unidad de información identificada, además de los consentimientos informados los cuales serán enviados previo a la entrevista.

A partir de ello, se procederá con la estimación de fechas disponibles para las entrevistas, para luego, proceder con las mismas. Una vez culminado con la recolección de información primaria, se procede con la búsqueda de documentos como fuentes secundarias. Luego de realizado el trabajo de campo con las entrevistas semiestructuradas y la búsqueda de información secundaria, se identificarán los factores a partir de la concurrencia de códigos, es decir, los más frecuentes. Estos códigos que se repiten con mayor frecuencia permitirán la identificación de los factores. Finalmente, se realizará una comparativa entre lo encontrado en el marco teórico y los hallazgos derivados del trabajo de campo con la finalidad de responder a las preguntas de investigación planteadas inicialmente. En el Anexo P, se detalla en un diagrama de Gantt las actividades a realizar con los tiempos estimados.

### **2.3. Recolección de datos**

Según Arias (2006), la recolección de datos se entiende como el proceso para obtener información relevante, que luego permiten responder a los objetivos de investigación y sacar conclusiones. Para la recolección de datos son necesarios dos factores: (a) la selección de unidades de información y (b) las técnicas de recolección de datos.

#### ***2.3.1. Selección de unidades de la información***

El muestreo establecido para la presente investigación será el no probabilístico el cual, según Yin (2016), tiene diferentes tipos, entre las cuales destacan: por conveniencia, por bola de nieve y de manera aleatoria. El autor explica que el muestreo por conveniencia ocurre cuando el investigador determina a sus unidades de información debido a una facilidad en el acceso. Por su parte, la bola de nieve ocurre cuando el investigador recoge unidades de información o nuevos contactos en cada entrevista realizada; por lo que, inicialmente no se tiene certeza de cuántas personas resultarán necesarias a lo largo del trabajo de campo. Finalmente, el autor explica que el de tipo aleatorio ocurre cuando el investigador conoce la población y pretende generalizar con los hallazgos encontrados, por lo que define una muestra representativa que le permita determinar ello, aunque para estudios cualitativos no resulta relevante dado que este busca entender un fenómeno determinado y no generalizar con lo encontrado. Dado que la finalidad de la

investigación es identificar cuáles son los factores que determinan el crecimiento empresarial, el tipo de muestreo no probabilístico adoptado será por conveniencia.

Dentro de las unidades de información seleccionadas para ser entrevistadas se han segmentado tres subgrupos para los cuales se diseñarán tres diferentes guías de entrevistas. El primer subgrupo está compuesto por los colaboradores de la empresa, dentro de los cuales, se entrevistarán a la gerente general / fundadora, el cofundador, los gerentes de línea (comercial, planeamiento estratégico, administración y finanzas, y talento y cultura), jefa de operaciones y coordinadora comercial. Cabe señalar que la elección de cada una de estas unidades de información se debe a la importancia que tienen cada uno de ellos en el crecimiento de la empresa y porque conforman al comité ejecutivo. En el caso de los gerentes, por su influencia directa en la toma de decisiones ya sea para el incremento de ventas, búsqueda de financiamiento externo o planeamiento digital. Para el caso del jefe de línea y la coordinadora comercial, por su importancia en la ejecución de los planes derivados de las gerencias tanto en el área de operaciones como en el área comercial. Finalmente, los fundadores, por el conocimiento que tienen de la empresa en general, así como de todas las operaciones.

En lo que respecta al segundo subgrupo, se han seleccionado como especialistas del sector a entrevistar a representantes de la Asociación Fintech del Perú y de la Asociación Peruana de Productos Financieros para Mipymes. Estas unidades de información han sido seleccionadas como especialistas dado que conocen de manera directa la industria en la que se desempeña la empresa de estudio por lo que cuentan con conocimiento del sector.

Por otro lado, el tercer subgrupo de especialistas temáticos referidos al desarrollo empresarial y emprendimiento está conformado por mentores en el programa Emprende UP de la Universidad del Pacífico y profesores de la facultad de Gestión y Alta dirección. En este caso, se ha seleccionado estas unidades de información por el conocimiento que tienen con respecto a la temática referida al ecosistema emprendedor y el crecimiento empresarial.

Finalmente, para realizar la estrategia de triangulación de datos, se contrastará lo recogido por los colaboradores con lo mencionado por los especialistas entrevistados. Asimismo, se recurrirá al uso de documentos como fuentes secundarias.

### ***2.3.2. Método para coordinación de entrevistas***

Los métodos para realizar las coordinaciones de las entrevistas fueron diferentes y se ajustaron de acuerdo con el subgrupo establecido. Para el caso de los colaboradores de la empresa de estudio, la comunicación fue directa y las coordinaciones fueron mediante llamadas telefónicas y mensajes por WhatsApp debido a que se tenía acceso a la información de contacto tanto de los

gerentes como dueños de la empresa. Por otro lado, para el caso de los especialistas sectoriales y teóricos la comunicación fue mediante el uso de la red social LinkedIn, medio por el cual se coordinaron las entrevistas. Asimismo, cabe señalar que la comunicación para la coordinación de entrevistas con los docentes de la Facultad de Gestión fue por medio de correo electrónico dada la facilidad al acceso de la información. Por otro lado, es importante mencionar que las entrevistas fueron realizadas por medio de la plataforma Zoom y algunas otras mediante llamadas telefónicas. En el Anexo Q, se pueden observar las pruebas de estas comunicaciones.

### ***2.3.3. Técnicas de recolección de datos***

Hernández et al. (2014) menciona que existen tres tipos de técnicas de recolección de datos en investigaciones con enfoque cualitativo: la observación, las entrevistas, grupos de enfoque, documentos o registros, y por medio de biografías o historias de vida. En cuanto a las entrevistas, los autores definen que estos se dividen en estructuradas, semiestructuradas y abiertas. En este caso, se utilizarán dos de las técnicas desarrolladas por el autor: las entrevistas semiestructuradas y el análisis documental.

En primer lugar, las entrevistas que serán realizadas a cada una de las unidades de información identificadas en el apartado anterior serán del tipo semiestructurada (ver Anexo R), debido a que, si bien se hará uso de la guía de entrevista como herramienta para el trabajo de campo, estas preguntas no resultan mandatorias y que, por el contrario, permiten al investigador tener la libertad de realizar re-preguntas o nuevos cuestionamientos en cualquier momento a medida que se desarrolla la entrevistas. Además, cabe señalar que las preguntas han sido desarrolladas en torno a las preguntas de investigación en trabajo colaborativo con el asesor. Para ello, realizó una tabla dentro del cual se crucen las preguntas del cuestionario con los objetivos de investigación. En el Anexo S se puede visualizar lo mencionado anteriormente

Asimismo, se recurrirá a la búsqueda de información secundaria como registros, documentos, informes o reportes públicos que contenga data relevante sobre el caso de estudio y que será parte del análisis documental que, en adelante, servirán como fuente de información para la validación de datos en el apartado de discusión de resultados. Dada las restricciones causadas por la pandemia de la enfermedad del COVID-19, técnicas como la observación participante no podrá ser llevada a cabo; por lo que, la investigación se centrará solo en lo descrito anteriormente

## **2.4. Análisis de datos**

En esta etapa, se realizará el análisis de datos tanto de las fuentes primarias (entrevistas) como de fuentes secundarias (análisis documental) derivadas del trabajo de campo. Auerbach y Silverstein (2003) mencionan que, para realizar un correcto análisis de datos en investigaciones

cualitativas, resulta de vital importancia la codificación de datos. Los autores mencionan que este procedimiento es básicamente un método para identificar patrones dentro de textos o transcripciones derivadas de las entrevistas realizadas que luego pueden serán determinadas por medio de variables.

El propósito de este procedimiento es estructurar los datos obtenidos en las entrevistas por medio de códigos que luego serán agrupados en categorías que permitirán realizar el análisis de los factores que han incidido en el crecimiento empresarial de Leasein Alquiler de Laptops. En ese sentido, primero, se procederá a usar el software de ATLAS.ti 9 en sus versiones cloud y desktop que servirá como herramienta para la codificación de datos derivados de las entrevistas realizadas en el trabajo de campo.

En primera instancia, se procederá a realizar las transcripciones de las entrevistas para luego realizar el análisis de enraizamiento en el software ATLAS.ti 9 Cloud siguiendo una estrategia de codificación abierta. De esta manera, se procede a identificar cada una de las ideas que se repiten en los textos de los entrevistados para luego ir codificando cada uno de estos patrones. Con ello, se podrá tener al alcance una cantidad de códigos que serán agrupados de acuerdo con su afinidad y servirán para realizar el análisis y discusión de resultados en el siguiente apartado.

## **2.5. Discusión de resultados**

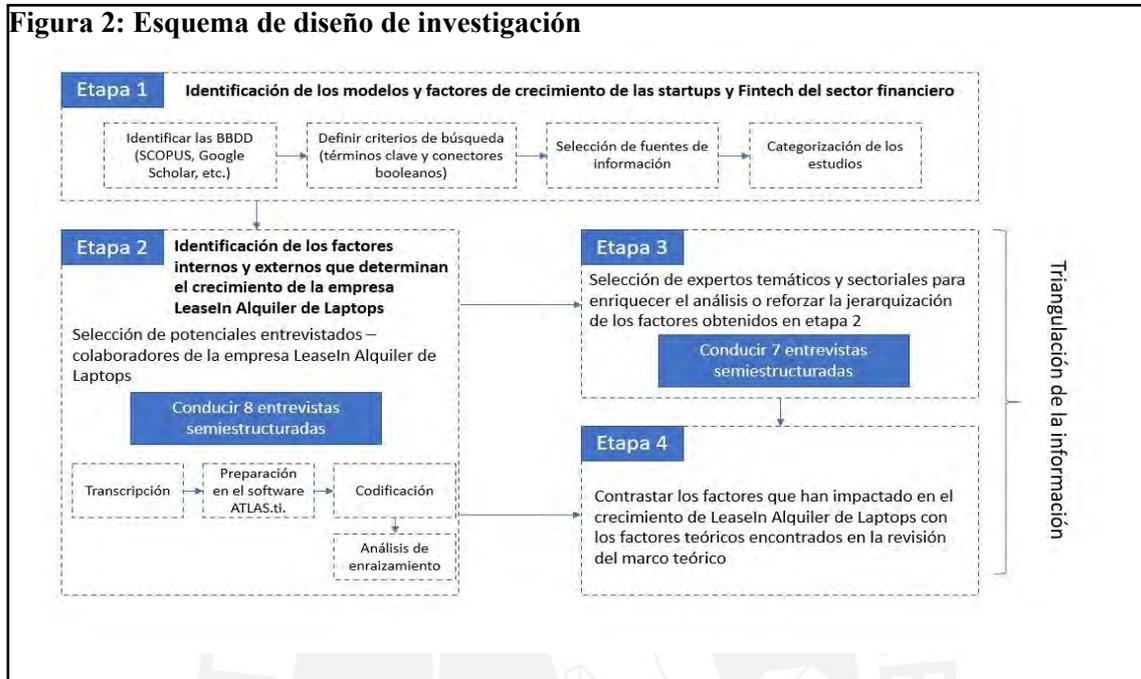
En este apartado, la discusión de resultados tiene por finalidad comparar y discutir los resultados encontrados en las entrevistas derivadas del trabajo de campo en base a los objetivos de investigación planteados inicialmente.

En primer lugar, se realizará un análisis de los datos desde una perspectiva descriptiva de las características demográficas de los entrevistados como edad, tiempo de trabajo en la empresa, sexo, etc. En los que respecta al análisis documental, se detallarán la fuente y el tipo de documentos encontrados. Estos datos brindarán una vista general de las unidades de información tanto primarias como secundarias.

En segundo lugar, se procederá con el análisis de los códigos con mayores repeticiones identificadas previamente en las entrevistas, los cuales determinarán cuáles son los factores, tanto internos como externos, que incidieron en el crecimiento empresarial de Leasein Alquiler de Laptops, según los entrevistados. En la discusión, se explicarán lo que se entiende por cada uno de los códigos identificados en base a lo definido por los entrevistados. Finalmente, se realizará un contraste o comparación de lo encontrado en las entrevistas con lo planteado por los autores en el marco teórico en el cual se explicarán y discutirán las similitudes y diferencias encontradas.

De esta manera, se explicará y abordarán cada uno de los objetivos de investigación planteados inicialmente. La Figura 2, muestra el esquema de diseño de investigación a seguir y que se ha desarrollado en este apartado.

**Figura 2: Esquema de diseño de investigación**



## CAPÍTULO 4: HALLAZGOS

El presente capítulo presenta el análisis de la investigación en base al trabajo de campo realizado. En primer lugar, se explicará el procesamiento de la información recogida en el que se detallarán el proceso de codificación, así como los factores seleccionados luego del análisis. Asimismo, se presentarán los hallazgos centrales encontrados.

### 1. Procesamiento de la información del trabajo de campo

En este apartado se describirán los datos de los encuestados a nivel demográfico para luego explicar el proceso de codificación. Finalmente, se presentarán los factores de crecimiento encontrados para el análisis de los hallazgos.

#### 1.1. Presentación de los datos de los entrevistados

De acuerdo con lo señalado en el capítulo 2, para el trabajo de campo se han realizado un total de 15 entrevistas entre colaboradores de la empresa de estudio y diferentes especialistas tanto teóricos como sectoriales. En los siguientes cuadros, se pueden observar los datos del total de personas entrevistadas. La Tabla 2 muestra al primer subgrupo de unidades de información entrevistadas. Cada uno de ellos han sido seleccionados por su importancia en la toma de decisiones de la empresa, además que son parte del comité ejecutivo de la empresa de estudio.

**Tabla 2: Datos de los colaboradores entrevistados**

Entrevistados	Cargo	Edad
Entrevistado 1	Gerente General / Fundadora	44 años
Entrevistado 2	Cofundador	42 años
Entrevistado 3	Gerente Comercial	31 años
Entrevistado 4	Gerente de Administración y Finanzas	29 años
Entrevistado 5	Gerente de Planeamiento Estratégico	33 años
Entrevistado 6	Gerente de Talento y Cultura	49 años
Entrevistado 7	Jefa de Operaciones	26 años
Entrevistado 8	Coordinadora Comercial	29 años

Por su parte, la Tabla 3, muestra los datos de los especialistas sectoriales entrevistados, quienes forman parte del segundo subgrupo de personas a entrevistar, entre los cuales destacan, dos consultores y especialistas en el rubro *fintech* en el país, y dos representantes tanto de la Asociación Fintech del Perú y la Asociación de Peruana de Productos Financieros (APROFIN).

**Tabla 3: Datos de los especialistas sectoriales entrevistados**

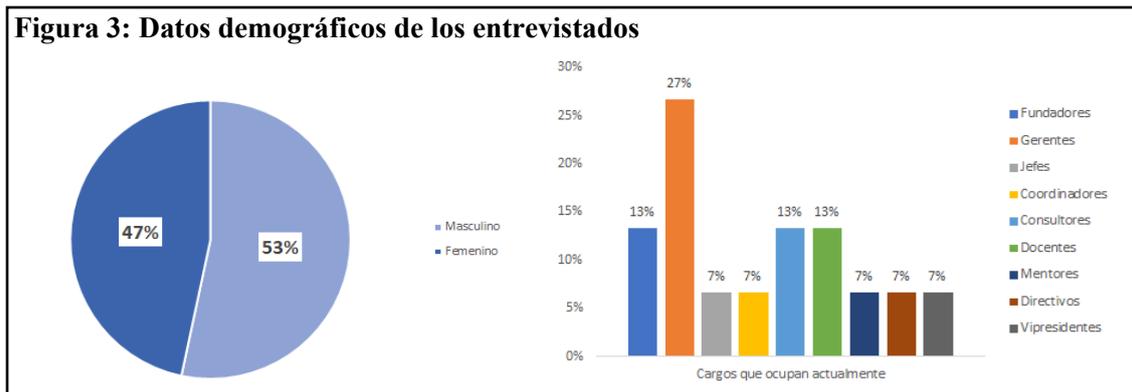
Entrevistados	Cargo	Institución
Entrevistado 9	Consultora Fintech / Ex Directora de la Oficina de Crédito Educativo Pronabec	Independiente
Entrevistado 10	Evaluador Global de Emprendimiento / Consultor Fintech	Wadhvani Foundation / CEO en Pagaora
Entrevistado 11	Directivo	Asociación Fintech del Perú
Entrevistado 12	Vicepresidente	Asociación Peruana de Productos Financieros para Mipymes (APROFIN)

Finalmente, la Tabla 4, muestra los datos de los especialistas teóricos entrevistados quienes forman parte del tercer subgrupo seleccionado. Dos de ellos son docentes de la Facultad de Gestión en la PUCP con conocimientos en temas de emprendimiento y crecimiento empresarial, focos teóricos los cuales son parte del objeto de estudio de la presente investigación. Por su parte, también se ha entrevistado a una representante y mentora en Emprende UP quien también cuenta con conocimientos referidos al objeto de estudio y además es especialista en temas referidos a la industria fintech en el Perú y conoce de manera directa a la empresa de estudio.

**Tabla 4: Datos de los especialistas teóricos entrevistados**

Entrevistados	Cargo	Institución
Entrevistado 13	Docente de Crecimiento Empresarial	Facultad de Gestión - PUCP
Entrevistado 14	Docente de Emprendimiento	Facultad de Gestión - PUCP
Entrevistado 15	Mentora de Emprendimiento	Emprende UP

Por otro lado, los datos demográficos presentados de todos los entrevistados se pueden observar en la Figura 3. Se observa que, del total de entrevistados, un 47% son del sexo masculino y un 53% del sexo femenino. Con respecto a los cargos que ocupan, un 27% de los entrevistados son gerentes y un 13% representan a los fundadores o propietarios de la empresa de estudio. Asimismo, un 7% son jefes y/o coordinadores. Con respecto a los especialistas entrevistados, un 13% son consultores y docentes, y un 7% representan mentores, directivos y/o vicepresidentes de asociaciones.



## 1.2. Codificación de la información

Tal como se mencionó anteriormente, para la codificación de resultados primero se procedió a transcribir cada una de las entrevistas realizadas tanto a colaboradores como especialistas, las cuales se cargaron como documentos al software de ATLAS.ti 9 versión cloud. En ella, se realizó un análisis por medio del método de codificación abierta, en el cual se asignaron diversos códigos de acuerdo con lo mencionado por los entrevistados. Luego de realizar la codificación respectiva, se procedió a realizar un análisis de enraizamiento con la finalidad de desechar códigos no relevantes que presentaran pocas repeticiones. De esta forma, se determinó que los códigos relevantes serían todos aquellos que del análisis de enraizamiento mostraran al menos cinco repeticiones, de otro lado, serían tomadas como factores no relevantes. El Anexo T muestra los códigos seleccionados, cada uno con el detalle de las repeticiones por entrevistado. Finalmente, con el uso del ATLAS.ti 9 versión desktop se realizó un análisis de relación de códigos el cual se puede observar en el Anexo U.

## 1.3. Factores seleccionados

Del proceso de codificación realizado, se han seleccionado once factores entre internos y externos. Dado que la investigación es del tipo exploratorio, no se pretenden validar modelos sobre factores de crecimiento empresarial presentados por autores anteriormente, por el contrario, se intenta encontrar cuales son los factores de crecimiento de esta empresa en particular por medio de las entrevistas realizadas a los colaboradores que, como parte de la estrategia de triangulación, serán validadas, por lo mencionado por los especialistas y contrastado con lo encontrado en el marco teórico.

## 2. Presentación de hallazgos centrales

Antes de realizar el análisis de los factores encontrados en el trabajo de campo, se va a definir en qué etapa del ciclo de vida se encuentra la empresa Leasein Alquiler de Laptops. De acuerdo con lo encontrado en el trabajo de campo y del análisis documental, se va a considerar

que la empresa se encuentra en una etapa 4 dentro del ciclo de vida de crecimiento empresarial (ver Tabla 1). Para su explicación, se tomará como referencia los modelos presentados por la OCDE (2016) y Churchill y Lewis (1963).

Cumpliendo con una de las características que presenta la OCDE (2016), en base a las entrevistas realizadas a colaboradores, se pudo validar que la empresa de estudio, en las áreas de planeamiento digital, comercial y operaciones, cuenta tres niveles de supervisión con gerentes de área, jefes y coordinadores quienes son los encargados de la elaboración de estrategias. Asimismo, se pudo validar también que, si bien el giro de negocio de la empresa se basa ofrecer servicios de leasing operativo, a fines del 2020, la SBS le otorgó la aprobación para que la empresa pueda ofrecer el servicio de leasing financiero como una entidad no comprendida en la Ley General (SBS, 2020), con lo cual han empezado a incursionar a otro tipo de mercados.

Por su parte, la empresa se encuentra en la etapa de despegue de acuerdo con lo desarrollado por Churchill y Lewis (1983). Sobre este punto, la entrevistada 8 menciona que, a lo largo del 2020, se observó un crecimiento importante en lo que respecta a la cantidad de colaboradores en comparación al 2019 (comunicación personal, 23 de noviembre, 2020). Además, se puede observar que efectivamente la empresa al cierre del 2020 contabilizó cerca de 44 colaboradores, más del doble en comparación al 2019, y esto es conforme a lo que se observó en el portal de la Sunat (2020). De esta forma, tal como lo comenta el entrevistado 4, se han incorporado profesionales como especialistas de TI, más colaboradores en el área de planeamiento digital, asesores y asistentes comerciales, un abogado *in house*, y además se ha incorporado una gerencia de talento y cultura, y áreas de marketing dentro de otras gerencias que ha servido para potenciar el servicio ofrecido (comunicación personal, 12 de noviembre, 2020). Tal como se puede observar, la empresa no solo cuenta con tres niveles de supervisión en diferentes áreas, sino que también han ido incorporando talento que ha permitido que se consolide y descentralice la estructura organizacional de la empresa.

Con respecto al rol de los propietarios en la empresa, la entrevistada 3 comenta que mantienen una labor activa en lo estratégico dentro del comité ejecutivo (comunicación personal, 6 de noviembre, 2020) debido a que empezaron a delegar cada una de sus funciones a medida que se empezaron a sumar y crear nuevas gerencias (entrevistada 7, comunicación personal, 6 de noviembre, 2020). De esta forma, se puede observar que la labor de los propietarios en la empresa actualmente ya no está enfocada en el lado operativo, sino que se encuentran realizando labores más en un nivel estratégico y en la toma de decisiones.

Respecto al último punto mencionado por los autores, se encontró que, si bien la empresa a lo largo del 2020 ha experimentado un crecimiento con respecto al 2019, actualmente se

encuentran en la búsqueda de fondos privados. En general, se puede observar que la empresa de estudio cumple con cada una de las características planteadas por los autores en lo que respecta a los niveles de supervisión, búsqueda de nuevos mercados, la estructura organizacional, la labor de los propietarios y por la búsqueda de inversiones privadas que lo posiciona en la etapa 4 dentro del ciclo de vida empresarial.

Por otro lado, si bien en el capítulo 1 se ha determinado el concepto del término *fintech* que se tomará en cuenta para el presente trabajo de investigación, resulta importante contrastar lo señalado por los autores con lo que entienden los especialistas entrevistados con respecto al concepto. El Anexo V resume lo señalado por los especialistas.

En general, se puede observar que la mayoría de los especialistas, tanto sectoriales como teóricos, entienden que el concepto central del término *fintech* se refiere a todo tipo de empresas que utilizan la tecnología para ofrecer servicios financieros. Asimismo, algunos de los entrevistados entienden que, en el contexto peruano, el tamaño de la empresa puede ser grande o pequeña y no necesariamente con una tecnología disruptiva. Además, mencionan que una característica principal es que cuente con potencial de crecimiento y, además, que debería ser capaz de generar su propia tecnología, aunque también entienden que en el país este último punto no ha sido del todo desarrollado.

Sin embargo, tal como se mencionó en el capítulo 1, si bien muchos autores coinciden con la idea central sobre el concepto *fintech*, aún no hay un consenso con respecto a los rasgos o características más allá del uso de la tecnología y que se encuentren evocados a ofrecer servicios financieros. En este punto, los especialistas entrevistados tienen diferentes perspectivas con respecto a rasgos adicionales como lo son el uso de tecnología disruptiva o la automatización de procesos como características principales para considerarse una *fintech* en el Perú. No obstante, algunos especialistas señalan que, si bien la automatización resulta una característica fundamental dentro del concepto *fintech*, entienden también que en el contexto peruano aún no se encuentra del todo desarrollado.

En general, se puede apreciar una discrepancia entre los entrevistados con respecto a las características de una *fintech* en torno a la automatización de procesos y la utilización de la tecnología de manera disruptiva. Sin embargo, también se aprecia un consenso con respecto al nivel de desarrollo del mercado *fintech* peruano y por el cual las características antes mencionadas no necesariamente aplican para el contexto nacional.

La finalidad de describir estas características es para determinar que efectivamente la empresa de estudio Leasein Alquiler de Laptops es una *fintech* que, si bien por el momento no tiene procesos altamente automatizados, sí se encuentra en proceso de desarrollo. Además,

presenta un modelo de negocio altamente escalable en el tiempo y eso lo muestra el porcentaje de crecimiento que ha tenido tanto en el 2019 como 2020, 80% en ingresos anuales brutos con respecto al año anterior (entrevistado 4, comunicación personal, 12 de noviembre, 2020). Con lo que se puede validar que efectivamente la empresa de estudio muestra un potencial de crecimiento con un modelo de negocio escalable. Además de ello, se encontró que actualmente la empresa está en proceso de implementación de un software propio llamado Apolo que contribuirá al proceso de automatización para las áreas de comercial y operaciones (entrevistado 2, comunicación personal, 11 de noviembre, 2020). Asimismo, se encuentran en un proceso de expansión física ya que, hasta el 2019, solo contaban con una oficina de trabajo, sin embargo, a inicios del 2021, han inaugurado la tercera oficina de trabajo que sigue la lógica del aumento de trabajadores por el crecimiento de los últimos años y muestra su potencial de crecimiento en los próximos años.

En los siguientes apartados, se procederá a explicar cada uno de los factores de crecimiento encontrados en el trabajo de campo, los cuales serán validadas con las conversaciones realizadas a expertos y con el marco teórico presentado, así como con del análisis documental. En la tabla 5, al final de siguiente apartado, se puede observar en resumen todos los factores tanto internos como externos encontrados.

## **2.1. Factores internos**

En el presente apartado, se pretende explicar cada uno de los factores internos encontrados en el trabajo de campo, los cuales se encuentran ordenados – de mayor a menor – en base a la cantidad de repeticiones.

### ***2.1.1. Adaptabilidad***

El primer factor que ha sido mencionado por la gran mayoría de colaboradores gira en torno a la capacidad que tuvo la empresa para adaptarse a los cambios del mercado, en este caso, debido a la pandemia global en el 2020. Tal como lo comenta el entrevistado 14, viendo la realidad peruana y bajo su experiencia con emprendimientos, un factor clave dentro de todo crecimiento empresarial gira en torno a la capacidad de adaptarse a un entorno, esa capacidad de reaprender que considera que tal vez muchas teorías no la están viendo por su enfoque en realidades y épocas distintas (comunicación personal, 28 de noviembre, 2020). En la misma línea, la entrevistada 9 comenta:

“Una empresa que no tenga mecanismos para adaptarse rápidamente es una empresa que se va a mover a pasos lentos [...] Deben tener ese mecanismo de poder adaptarse al cambio y es parte de estos modelos lo que permite que sean más ágiles. [...] En el caso de las

*startups* y *fintech*, tienen esa característica de poder crecer porque se ajustan a las necesidades. Si es que el mercado cambia, lo cambian rápido” (comunicación personal, 5 de diciembre, 2020).

De acuerdo con lo mencionado por los entrevistados, se puede observar la importancia que le añaden al factor de la adaptabilidad como punto importante dentro del crecimiento de una *fintech*. Si bien la entrevistada 9 considera que las *fintech* y *startup* tienen esa ventaja por su tipo de modelo de negocio, tal como lo comenta la entrevistada 15, la flexibilidad es algo que debería siempre estar presente, independientemente del tipo de empresa (comunicación personal, 30 de noviembre, 2020).

Ahora bien, esta capacidad para adaptarse a los cambios en el mercado se puede ver aplicada en varios momentos y áreas de la empresa, entre estas, el área comercial, operaciones y planeamiento digital. Por ello, se ha considerado dividir el factor entre cuatro diferentes subfactores que han sido destacados por los entrevistados en el trabajo de campo.

*a. Apertura de nuevas líneas de negocios*

Tal como lo comentan los colaboradores, una de las decisiones importantes que tomaron una vez iniciada la cuarentena, fue la de abrir dos nuevas líneas de negocio, independientemente del alquiler B2B, con la finalidad de captar nuevas fuentes de ingreso ante una posible salida de clientes a causa del contexto mundial. Respecto a ello, el entrevistado 4 comenta:

“otra de las cosas que fueron vitales para hacer este crecimiento sostenible fue generar nuevas líneas de negocio como lo fue el *e-commerce* de Home Office que nos ayudó en su momento para la escasez de laptops para las personas, público en general o para las empresas que querían comprar equipos” (comunicación personal, 12 de noviembre, 2020).

Esta nueva línea de negocio, tal como lo comenta el entrevistado, fue una respuesta ante el aumento de la demanda de laptops en el mercado *retail*, y no solo estuvo enfocado para empresas, sino también para personas naturales. Asimismo, adicionalmente al negocio *e-commerce*, comenta el entrevistado, otra de las nuevas líneas de negocio que se abrió fue la del alquiler de laptops a personas naturales quienes por trabajo o estudios pudieran necesitar de un equipo de manera temporal (comunicación personal, 12 de noviembre, 2020). De esta forma, estas dos nuevas líneas de negocio le permitieron a la empresa poder generar una nueva ventana de ingresos ante la salida de algunos clientes de sectores que se vieron directamente afectados por la cuarentena y contexto global, de manera que no se vean afectados económicamente en el corto plazo.

En general, si bien no se encontraron autores que mencionen específicamente el factor de la adaptabilidad dentro de sus postulados teóricos, sí se han encontrado autores que destacan la importancia de los subfactores a desarrollar. En ese sentido, Barbero (2006) menciona que existen tres diferentes horizontes de crecimiento, dentro del cual, en el segundo de ellos resalta la importancia de la apertura de nuevas líneas de negocio en el corto plazo como parte determinante para el crecimiento de una empresa. De la misma forma, se encontró que Vier (2016) destaca la importancia de crear y desarrollar nuevos productos y/o servicios con la finalidad de ampliar el público objetivo que a la larga contribuye con el crecimiento de una empresa.

De esta forma, se observa que lo encontrado en el trabajo de campo con respecto a la apertura de nuevas líneas de negocio como una respuesta a los cambios en el mercado - en este caso la potencial salida de algunos clientes afectados por la pandemia - se encuentra desarrollada dentro de los postulados teóricos de Barbero y Vier, con lo cual se concluye la importancia del subfactor en el crecimiento de la empresa.

#### *b. Estrategias de venta*

Asimismo, la adaptabilidad también se vio reflejada en las estrategias de venta utilizadas en el nuevo contexto. Dado que la empresa era consciente de que muchos de los clientes no tenían la liquidez suficiente para mantener el servicio, apostaron por una reducción en la tarifa de alquiler con la finalidad no sólo de retener a su cartera de clientes, sino también para captar potenciales empresas quienes necesitaban del alquiler de laptops, pero que no contaban con ingresos suficientes. Con respecto a ello, la entrevistada 8 comenta que:

“O sea hemos podido ganar clientes a los cuales podíamos haber colocado equipos un poquito más caros, pero por el tema de la pandemia, la situación, incluso se tomó la decisión de nuevas tarifas para poder ingresar a estas empresas [...] o sea, en realidad, este año recién hemos visto el tema de precios porque si tú ves los precios el año pasado, nuestros precios eran super altos porque estábamos enfocados más que todo en clientes que busquen buen servicio” (comunicación personal, 23 de noviembre, 2020).

Estas nuevas estrategias de venta fueron parte de las decisiones que se tomaron en la empresa, una vez iniciada la cuarentena, tal como lo comenta el entrevistado 4, en el que establecieron ciertos parámetros a seguir con la finalidad de no perder la cartera de clientes (comunicación personal, 12 de noviembre, 2020). En ese sentido, se puede observar que la rápida toma de decisiones frente a los cambios en mercado, hicieron posible que en la empresa mitigara el riesgo de la pérdida de clientes no solo con la apertura de nuevas líneas de negocio, sino también con una estrategia de venta basada en precios, además de poder ampliar su público objetivo.

De la revisión del marco teórico, no se encontraron autores que consideren las estrategias de venta dentro sus postulados. Sin embargo, de las entrevistas realizadas a los expertos, se encontró que parte de ellos consideran importante la adaptación de los servicios a los cambios en el mercado. Tal como lo comentan las entrevistadas 9 y 15, resulta clave ser creativo y observador para poder entender los cambios en el mercado y así ajustar el servicio a tu público objetivo de acuerdo con sus necesidades (comunicación personal, 5 de diciembre, 2020; comunicación personal, 30 de noviembre, 2020) entendiéndose que, de manera general, resulta importante reevaluar el servicio desde la totalidad de sus focos, que incluyen las estrategias de venta, procesos internos, entre otros. De esta manera, se puede observar la importancia de este subfactor no solo para los colaboradores quienes coinciden en su importancia, sino también por lo mencionado por los expertos.

### c. *Marketing digital*

Otro punto importante que la empresa desarrolló durante la cuarentena fue la implementación de estrategias de marketing digital para la atracción de nuevos clientes. Los colaboradores comentaban que la estrategia para captar clientes en el 2019 se basaba en las visitas físicas en oficinas, estrategia que se tuvo que cambiar dado el contexto actual.

Tal como lo comenta la entrevistada 3 “ya no es *go to market*, ya no es anda a reuniones o deja cartas; ahora es digital, todo es estrategias de *pull* y no de *push* [...] nosotros hemos cambiado la página web tres veces en un año” (comunicación personal, 6 de noviembre, 2020). Es así como, de acuerdo con lo mencionado por los colaboradores, en la empresa empezaron a invertir cada vez más en estrategias de marketing digital tanto en redes sociales como buscadores web con la finalidad de captar nuevos clientes. Respecto a este punto, el entrevistado 5 comenta:

“Lo otro es darnos cuenta de que la creación de contenido era vital en esta coyuntura porque justamente las personas al ser empujadas a este mundo digital de una manera más acelerada iban a estar más en redes [...] comenzamos a generar contenido audiovisual, a hacer banner, videos, artículos [...] y ha generado un impacto muy buen bueno en las ventas” (comunicación personal, 10 de diciembre, 2020).

En general, se puede observar el cambio en la estrategia digital que tuvieron que aplicar en la empresa, debido al contexto actual, para la atracción de nuevos clientes, el cual, de acuerdo con lo mencionado por el entrevistado 5, tuvo un impacto positivo en las ventas que contribuyó directamente en el crecimiento empresarial de Leasein Alquiler de Laptops.

Por su parte, de las entrevistas realizadas a expertos, se encontró que la entrevistada 15 menciona que parte importante de la adaptabilidad resulta de la flexibilidad para cambiar las

estrategias en marcha. Bajo su experiencia, ha visto que durante el 2020 gran parte de los emprendedores no solo se han capacitado en estrategias digitales, sino que también lo han aplicado en redes como LinkedIn (comunicación personal, 30 de noviembre, 2020) destacando la importancia de las estrategias de marketing digital tanto para la venta como para la captación.

Por otro lado, de la revisión del marco teórico, se encontró que Vier (2016) destaca dentro de sus postulados teóricos la importancia de las estrategias de marketing dentro del crecimiento empresarial de una organización. De esta forma, se puede concluir la importancia del marketing digital en el crecimiento de la empresa de estudio que ha sido mencionado por parte de los colaboradores y validado por un experto, además de ser mencionado en el marco teórico desarrollado.

#### *d. Cambios en los procesos internos*

Por otro lado, la adaptabilidad también se vio reflejada en la digitalización de los procesos internos de la empresa - desde la venta hasta la entrega de equipos - los cuales se vieron afectados debido al impedimento para asistir a sus oficinas. Respecto a ello, el entrevistado 2 comenta:

“Pero ¿qué pasó con Leasein? Que ya habíamos comenzado dos años antes el proceso de transformación digital, entonces a nosotros nos tomó parcialmente digitalizados, no podría decir 100% porque no teníamos servidores en la nube, nuestro ERP obligaba a tener un servidor ahí en la empresa, ese fue un shock que tuvimos que resolver, lo resolvimos, pero sí estábamos mucho más digitalizados que el promedio de empresas y eso nos ayudó” (comunicación personal, 11 de noviembre, 2020).

Tal como lo comenta el entrevistado, este proceso de digitalización fue importante para el crecimiento dado que le permitió a la empresa seguir ofreciendo los servicios de alquiler a los clientes de manera normal y en los tiempos establecidos. Además, pudieron adecuar los procesos de selección de personal de manera que se realice con normalidad, pero de manera virtual.

Finalmente, otro de los procesos los cuales pudieron adaptar de manera rápida fue la de preparación de equipos. Si bien muchos de los procesos como la venta o la cobranza se podían digitalizar de manera más rápida, el proceso de preparación de equipos de cómputo y almacenamiento se tenía que realizar de manera física. Para ello, optaron por usar dos estrategias. La primera de ellas fue almacenar los equipos más pesados y grandes - como impresoras, monitores y computadoras - en la oficina. Lo segundo fue solicitar a los especialistas que prepararan las laptops desde sus hogares para lo cual tuvieron que stockearse con cierta cantidad de equipos, los cuales se almacenaban y distribuían desde diferentes puntos. Tal como lo comenta la entrevistada 7 “tuvimos un gran apoyo de nuestro propio equipo porque los equipos se

estuvieron preparando desde sus hogares [...] y así hacer rutas con mucha estrategia para poder entregar lo que nos solicitaban nuestros clientes” (comunicación personal, 6 de noviembre, 2020).

Si bien de las entrevistas realizadas, no se encontraron especialistas que destaquen este subfactor como un punto importante dentro del crecimiento de una *fintech*, de la revisión teórica realizada, se encontró que Barbero (2006) sí destaca la importancia de la cooperación interna de los colaboradores como factor fundamental en el crecimiento de una empresa dado que esto facilita la redefinición de procesos internos y mantiene a la organización en una búsqueda constante de mejoras continuas.

En conclusión, se puede observar que, si bien no se encontraron especialistas que destaquen este factor como uno importante dentro del crecimiento, de la revisión teórica sí se encontró un autor que coincidan con lo mencionado por los colaboradores y lo considere importante dentro del crecimiento de una empresa.

### **2.1.2. Gestión interna**

Por su parte, un factor clave que ha sido mencionado por gran parte de los colaboradores gira en torno a la importancia de la gestión interna. Tal como lo menciona la entrevistada 1, si bien es importante crecer como empresa, esta se tiene que realizar de manera ordenada (comunicación personal, 5 de diciembre, 2020), de lo contrario hasta un incremento de ventas podría resultar perjudicial (entrevistado 5, comunicación personal, 10 de diciembre, 2020). Este orden ocasionó que la pandemia y las reglas de cuarentena, tal como lo menciona la entrevistada 8, los tomara preparados financieramente lo que ha permitido que la empresa pueda reaccionar rápidamente (comunicación personal, 23 de noviembre, 2020).

Este orden financiero, tal como lo comentan los entrevistados 1 y 2, se ha podido observar con respecto al cumplimiento de sus obligaciones financieras tanto a bancos e instituciones públicas así como con el personal interno; orden el cual no se dejó de lado incluso con la coyuntura atípica del 2020 y que además ha contribuido para que instituciones financieras, proveedores e incluso el Estado brinden créditos como parte de un financiamiento externo ante cualquier inconveniente (comunicación personal, 5 de diciembre, 2020; comunicación personal, 11 de noviembre, 2020).

De la misma forma, se encontró que, si bien los especialistas entrevistados no mencionan el factor directamente, autores como Barbero (2006) sí lo destaca dentro de sus postulados teóricos, en el cual menciona que la gestión interna resulta un factor influyente en el crecimiento

de una organización. En este punto, de acuerdo con lo encontrado en el trabajo de campo, se ha considerado dividir el factor en dos diferentes subfactores.

*a. Estructura organizacional*

En este punto, es importante mencionar que, si bien en el mercado al inicio de cuarentena muchas de las empresas optaron por reducir su personal para minimizar los gastos, en la empresa de estudio, sucedió todo lo contrario. Tal como lo comenta la entrevistada 8, una de las acciones más acertadas que se tuvo a inicios de la cuarentena y que tuvo gran impacto en el crecimiento de la empresa durante el año fue la inversión no solo en activos, sino también para contratar personal (comunicación personal, 23 de noviembre, 2020). Gran parte de esto se dio por la capacidad financiera que tuvo la empresa para realizar inversiones en el corto plazo, sin dejar de lado el cumplimiento de sus obligaciones financieras. Este tipo de acciones no solo sirvieron para poder reducir un posible riesgo en la atención ante el aumento de la demanda, sino que también para completar las áreas y la estructura organizacional de la empresa, que para inicios del 2020 ya se encontraba de cierta manera consolidada y que también fue un punto clave en el proceso de adaptación.

Respecto a este último punto, se encontró que los entrevistados 2 y 4 destacan la importancia que tuvo el hecho de tener una estructura organizacional parcialmente consolidada al inicio de la cuarentena que se fue complementando en el transcurso del año. En términos de líderes, contaban con gerentes y jefes en las áreas core del negocio; y en lo que respecta a las áreas, estos se fueron complementando a medida que transcurrían los meses, como lo fue la apertura del área de talento y cultura (comunicación personal, 11 de noviembre, 2020; comunicación personal, 10 de diciembre, 2020).

Asimismo, otro punto importante dentro de la consolidación de la estructura organizacional, tal como lo comenta la entrevistada 8, no solo fue el hecho de que cada área contaba con al menos un líder para tomar decisiones, sino que también por la posibilidad que tuvieron de formar en comité ejecutivo encargado de la planificación estratégica conformado por cada uno de los gerentes, jefes y coordinadores de cada área (comunicación personal, 23 de noviembre, 2020).

Por otro lado, de las entrevistas a expertos, se encontró que el entrevistado 13 coincide con lo mencionado por los colaboradores y comenta que un factor importante para tener en cuenta, en definitiva, parte por la definición de una estructura organizacional, así como sus procesos y la profesionalización inmersa en ella (comunicación personal, 25 de noviembre, 2020).

Por su parte, de la revisión del marco teórico, se encontró que Barbero (2006) destaca que una variable importante para tener en cuenta dentro de la gestión interna resulta del diseño de una estructura organizacional correcta que defina los roles de cada área y así contribuya con la profesionalización en la dirección. Asimismo, se encontró que Vier (2016) destaca dentro de sus postulados teóricos la importancia de la disponibilidad de los recursos humanos en el mercado como un punto fundamental dentro del crecimiento de la empresa.

Por otro lado, se encontró que autores como Greiner (1998), Blázquez et al. (2006) y Vier (2016) si bien no mencionan estrictamente la influencia de la estructura organizacional en el crecimiento de una empresa, sí mencionan la importancia del tamaño de la organización, y su relación inversamente proporcional con el crecimiento en el mercado.

En general se puede observar que lo encontrado en las entrevistas con los colaboradores coincide con lo mencionado por uno de los especialistas y además como concepto ha sido considerado por autores en el marco teórico desarrollado.

#### *b. Recursos financieros internos*

Asimismo, otro de los subfactores identificados dentro de esta gestión interna que fue mencionado por parte de los colaboradores gira en torno a la capacidad financiera interna que tuvo la empresa para sus inversiones de corto y largo plazo en los últimos años, especialmente en el 2020, que les ha permitido responder al contexto mundial y no perder la curva de crecimiento del 2019.

Tal como lo comenta el entrevistado 5, la capacidad para la gestión financiera interna, tanto del capital de trabajo como para las proyecciones en los flujos, se vieron reflejados en las inversiones realizadas durante el 2020; entre estas, la compra de activos y la contratación de personal, que fueron puntos clave para seguir con la curva de crecimiento (comunicación personal, 10 de diciembre, 2020). Sobre lo anterior, la entrevistada 8 menciona que:

“En tanto esta situación pues además teníamos la facilidad de la inversión a corto plazo porque muchos de los equipos, o sea muchos de los proveedores aprovecharon esta situación para no dar crédito a nadie, todos los equipos, tenían que salir al pago al contado, imagínate si Leasein no hubiera tenido esa liquidez [...] no hubiésemos podido atender a Konecta con 590 equipos” (comunicación personal, 23 de noviembre, 2020)

Es así como se puede observar que el crecimiento obtenido se debió en gran parte al capital suficiente que tuvieron para invertir en el corto plazo. Tal como lo comenta la entrevistada 5 “hemos crecido más porque hemos tenido el capital suficiente” (comunicación personal, 10 de

diciembre, 2020), ya sea para la compra de activos o para la contratación de personal, puntos que fueron claves y diferenciales con respecto a la competencia.

En lo que respecta a los especialistas, se puede observar cierto consenso con respecto a la importancia de los recursos financieros internos. Los entrevistados 10 y 14 mencionan que, en sus experiencias con emprendimientos, generalmente han observado que el principal problema que enfrenta una organización y que limita su crecimiento en el tiempo, parte por la gestión financiera y el acceso a recursos financieros (comunicación personal, 12 de diciembre, 2020; comunicación personal, 28 de noviembre, 2020). Por ello, el entrevistado 13 menciona que para el crecimiento de una *startup* en general, resulta un punto clave tener recursos financieros internos o un capital social importante acompañado de un capital intelectual (comunicación personal, 25 de noviembre, 2020).

Con respecto al marco teórico, se encontró que autores como Churchill y Lewis (1983) destacan la importancia, dentro del crecimiento de una empresa, el hecho de contar recursos financieros internos para enfrentar las obligaciones financieras y al mercado. Por su parte, se encontró también que Barbero (2006) destaca la importancia de la planificación financiera, tanto de estados financieros como con las proyecciones en los flujos de caja, como un factor fundamental dentro del crecimiento de una empresa.

Entonces, se puede concluir que en base a lo encontrado en el trabajo de campo tanto con los colaboradores como con especialistas y la revisión del marco teórico que la gestión interna representa un factor influyente en el crecimiento de la empresa.

### **2.1.3. Conocimiento**

Otro de los factores clave que se ha encontrado en el trabajo de campo, gira en torno a la importancia del conocimiento en el crecimiento de la empresa Leasein Alquiler de Laptops. De las entrevistas realizadas a colaboradores, se pudo encontrar una coincidencia con respecto a la importancia de este factor, especialmente el de los propietarios. Si bien no se han encontrado especialistas y colaboradores que mencionen el factor de manera general, de la revisión del marco teórico, se encontró que Blazquez et al. (2006) destaca, dentro de sus postulados, la importancia de la gestión del conocimiento como un punto fundamental dentro del crecimiento de una empresa dado que considera como una fuente de ventaja competitiva en el mercado. Del mismo modo, se encontró que Vier (2016), destaca la importancia de la experiencia y aprendizaje que deben tener en toda empresa, como negocio, para poder crecer en una industria.

Dado que gran parte de los entrevistados coinciden en la importancia del conocimiento de los propietarios en el crecimiento empresarial, se ha considerado el desarrollo de este último punto como un subfactor a tener en cuenta.

#### a. *Conocimiento de los propietarios*

En este punto, el entrevistado 4 menciona que el crecimiento acelerado de Leasein fue en gran parte por el manejo inicial de los propietarios quienes replicaron su experiencia y conocimiento como líderes en otras organizacionales en el manejo de la empresa con el adicional del uso de tecnología (comunicación personal, 12 de noviembre, 2020). Tal como lo comenta la entrevistada 6, ambos propietarios suman dos cosas importantes, uno de ellos con el conocimiento derivado de su experiencia en sectores de compraventa de empresas, y, por el otro lado, con la fundadora quien conoce desde hace muchos años el sector y cómo se comporta (comunicación personal, 16 de noviembre, 2020).

Este conocimiento ha sido importante, no solo para el manejo financiero, sino también para poder estructurar a la empresa con un perfil determinado. Tal como comenta el entrevistado 5, el hecho de que uno de los propietarios sea un experto en finanzas corporativas ha ocasionado que desde el inicio la empresa se estructure con un enfoque de institución financiera lo cual ha favorecido para que la empresa se forme con una gestión interna ordenada (comunicación personal, 10 de diciembre, 2020).

De esta forma, se entiende que cada uno de los dos propietarios con su experiencia y conocimiento han contribuido, desde diferentes perspectivas, en el crecimiento de la empresa en los últimos años. Tal como lo menciona la entrevistada 7:

“definitivamente la empresa camina hacia donde camina su líder y es la expectativa de crecimiento de su empresa [...] esa profesionalización viene de la mano con los conocimientos que él tiene de poder llevar una empresa hacia ese camino. Creo que esa ha sido la diferencia del por qué hemos crecido y el otro no” (comunicación personal, 6 de noviembre, 2020)

Se puede observar entonces que la influencia que han tenido los propietarios en el crecimiento de la empresa no solo en el 2020 ha sido importante dado que le han dado ese perfil de institución financiera que el día de hoy ha sido muy valioso para continuar con el crecimiento de los últimos años.

De las entrevistas realizadas a especialistas, se encontró que varios de estos coinciden con la idea de la importancia del conocimiento de los propietarios en el crecimiento empresarial de cualquier *fintech*. En esta línea, la entrevistada 15 comenta que en un estudio realizado por Emprende UP, se encontró que la industria *fintech* en el país cuenta con los porcentajes más bajos de mortalidad en los primeros años de vida y esto se debe básicamente por la experiencia de los propietarios, quienes en características demográficas superan los 40 años y han alcanzado niveles educacionales altos, por lo que cuentan con un conocimiento acumulado que tal vez dueños o

CEO de otro tipo de *startups* no cuentan por su poca experiencia en el mundo laboral (comunicación personal, 11 de noviembre, 2020). Reafirmando lo mencionado anteriormente, la entrevistada 12 menciona que el proceso para consolidar un emprendimiento resulta mucho más sencillo cuando ya tienes cierta experiencia y conocimientos que facilitan el manejo de una empresa (comunicación personal, 6 de diciembre, 2020). En la misma línea, el entrevistado 11 comenta que “hay algo que también te desarrolla mucho y es el sentido común, es el tema de inteligencia de negocios la cual se desarrolla con la experiencia del mercado” (comunicación personal, 6 de diciembre, 2020). Tal como se puede observar, existe cierto consenso con respecto a la importancia del conocimiento de los propietarios, dado que no igual manejar un negocio con un año de experiencia que uno con diez o más.

Analizando lo mencionado por la entrevistada 15, se puede constatar que efectivamente los propietarios de la empresa de estudio se ajustan a las características que se señala; es decir, son personas mayores de 40 años que cuentan con una amplia experiencia laboral en diferentes sectores. Además de ello, cuentan con niveles altos de instrucción educativa que les ha permitido acumular conocimientos a lo largo de los años; conocimientos que han llevado, tal como lo menciona la entrevistada 6, a participar a uno de los propietarios en diferentes comités y directorios a lo largo de su carrera profesional (comunicación personal, 16 de noviembre, 2020).

De acuerdo con la revisión teórica, se encontró que Churchill y Lewis (1983) destacan la importancia de la capacidad de gestión y estratégica que debe tener un propietario para manejar y contribuir con el crecimiento de cualquier negocio. En la misma línea, Barbero (2006) resalta la importancia de la capacidad de gestión del emprendedor como un punto fundamental dentro del crecimiento de una organización. Del mismo modo, se encontró también que Vier (2016) destaca la importancia el nivel educativo y la experiencia previa de los propietarios, tanto en el sector como en otras empresas; asimismo, destaca la importancia de la edad y posición profesional del emprendedor, que pueden variar en jóvenes y profesionales de mayor experiencia y considera puede afectar en el crecimiento de una empresa.

Entonces, se puede observar que lo encontrado en el trabajo de campo sigue una lógica tanto con lo mencionado por los especialistas y la revisión teórica desarrollada anteriormente por lo que el factor de conocimiento de los propietarios resulta determinante en el crecimiento de la empresa.

#### **2.1.4. Talento**

Asimismo, otro factor importante que ha sido mencionado por gran parte de los colaboradores gira en torno a la labor del talento humano dentro de la organización que no solo

es considerado un factor determinante para el crecimiento en el 2020, sino también en los últimos años.

Si bien de las entrevistas realizadas a especialistas estos no mencionan el factor de manera directa o englobando la importancia del talento, de la revisión del marco teórico, se encontró que Churchill y Lewis (1983) destacan la importancia de los recursos de personal como un punto clave en el crecimiento de una empresa, concepto que engloba a todos los trabajadores de una organización en su conjunto. Por su parte, Barbero (2006) destaca la importancia del factor derivados de los recursos humanos, el cual destaca la importancia del grupo de trabajo tanto de colaboradores como líderes y considera importante fortalecerlo en cualquier etapa de crecimiento.

De esta forma, de las entrevistas realizadas a los colaboradores se encontró que estos destacan la importancia del talento desde dos perspectivas: la primera por influencia de los líderes de la organización y la segunda con respecto al grupo humano que se componen de los colaboradores de primera línea.

#### *a. Importancia de los líderes*

Los líderes en la organización, tal como lo menciona el entrevistado 4, han realizado un rol clave en el crecimiento de la organización debido a su gran desempeño nivel gerencial (comunicación personal, 12 de noviembre, 2020). Esto se debe en gran medida a la buena labor de los propietarios para elegir a los gerentes encargados de manejar las áreas core del negocio. Tal como lo comenta el entrevistado 5:

“En los últimos años se comenzó a incorporar nuevo talento con un buen enfoque financiero, por ejemplo, la gerenta comercial, el gerente de finanzas, ambos han tenido una experiencia de varios años en leasing que es un alquiler en el banco Pichincha [...]. En mi caso, por ejemplo, yo he sido gerente de finanzas corporativas en Valoriza y en ESAN consultor financiero, entonces también aportó un perfil muy enfocado y especializado en finanzas, por lo tanto, el orden que le damos a la empresa tiene ese perfil, esto ayuda mucho, como les comento, a que la empresa no se desordene y podamos hablar en términos que los clientes puedan entender” (comunicación personal, 10 de diciembre, 2020)

Se puede observar como el enfoque de los propietarios por contratar gerentes con experiencia en banca y con enfoque financiero - especializados en el producto financiero del leasing - fue vital para que la empresa pueda crecer con una gestión interna ordenada y con un perfil financiero que, si bien los propietarios ya venían implementando años atrás, con el trabajo

de los gerentes se pudo mantener y mejorar (entrevistado 5, comunicación personal, 10 de diciembre, 2020).

Por otro lado, destacan también la importancia de su participación en el planeamiento estratégico y en el comité ejecutivo. Tal como lo comenta el entrevistado 4, “Te diría que la planificación estratégica que tiene el comité ejecutivo de la empresa es muy importante. Lo hemos demostrado y lo venimos demostrando, y los números nos acompañan y eso hace que siempre vayamos mejorando” (comunicación personal, 12 de noviembre, 2020)

Otro punto importante que ha sido mencionado por los líderes de la empresa, específicamente por los gerentes, jefes y coordinadores, gira en torno a la labor de los propietarios quienes como líderes principales mantienen un rol activo dentro del negocio desde el lado estratégico. Tal como lo comenta la entrevistada 3:

“Hoy en día ellos están actuando más como un coaching que como un cargo en específico, son como consejeros de cada área. Sí, nos dan bastante autonomía para tomar decisión, confían bastante en su primera línea, trabajamos mucho en equipos entre gerentes, pero no es que sean ajenos a todo lo que pasa, por el contrario, están muy atentos al detalle” (comunicación personal, 6 de noviembre, 2020)

En la misma línea, la entrevistada 7 comenta “Algo que me gustaría recalcar, el tema de participación de Grace como cofundadora en la parte humana, de tener esa llegada a las personas, esa importancia que le das a tu colaborador y confianza que también es un pilar” (comunicación personal, 6 de noviembre, 2020). Entonces, se puede observar que, si bien la labor de líderes como gerentes, jefes y coordinadores fue vital para el crecimiento de la empresa, los propietarios – como líderes principales – no solo han contribuido con este crecimiento desde el factor conocimiento, sino también desde por el lado humano y su importancia en la cultura de la empresa.

En lo que respecta a los especialistas, se puede observar un consenso con respecto a la importancia de la labor de los líderes en el crecimiento empresarial de una *fintech*. La entrevistada 9 menciona “Yo creo que el tema de los fundadores o propietarios es importante; sin embargo, yo creo que el tema más que nada es el equipo que los acompaña [...] Entonces es muy importante el equipo con el cual manejas la compañía, la *startup* o la *fintech*” (comunicación personal, 5 de diciembre, 2020) resaltando la importancia de la labor de los líderes en una organización ya sean gerentes, jefes o coordinadores.

Por otro lado, de la revisión teórica realizada, se encontró que Barbero (2006) destaca la importancia del talento gestor; es decir, lo importante que representa el hecho de tener líderes dentro de la organización para el crecimiento y la profesionalización de la empresa. Asimismo,

dentro de sus postulados teóricos relativos a los recursos humanos, destaca dos puntos importantes: la formación de un consejo de administración y del *empowerment*; puntos mencionados en las entrevistas, el primero con respecto a la labor del comité ejecutivo y el otro por el empoderamiento y confianza que los líderes promueven. En esa misma línea, se encontró que Vier (2016) destaca la importancia del desarrollo de las habilidades gerenciales como un punto fundamental dentro del crecimiento por su efecto en el manejo interno de una empresa.

En general, se puede observar la importancia de los líderes en el crecimiento de la empresa que se ha podido encontrar en el trabajo de campo y que también es mencionado por los especialistas y autores en el marco teórico.

#### *b. Importancia de los colaboradores*

Por otro lado, resulta importante mencionar que en las entrevistas los colaboradores no solo han destacado la labor de los líderes, sino también la de su grupo de trabajo como parte del talento humano.

Tal como lo comenta la entrevistada 6, si bien la rapidez de respuesta es el valor agregado que ofrece la empresa, esto no se hubiera podido lograr si no se hubieran encontrado a las personas adecuadas (comunicación personal, 16 de noviembre, 2020). En la misma línea, la entrevistada 3 comenta “Gracias a Dios en verdad y gracias a la selección y a ser tan atentos al detalle, teníamos a las personas indicadas para poder basarnos en cambiar los procesos siempre [...] esto es un gran reto y no cualquiera lo aguanta, es ser bastante tolerante a la frustración” (comunicación personal, 6 de noviembre, 2020). Si bien el contexto actual complicó la labor en torno a la atracción de talento, tal como lo comenta el entrevistado 5, el rol que han mostrado los colaboradores de las diferentes áreas, nuevos y antiguos, fue fundamental en el crecimiento de la empresa (comunicación personal, 12 de diciembre, 2020)

Tal como lo comenta el entrevistado 5 “Evidentemente una empresa crece con su talento, pero, sí, aunque suene poco elegante creo que Leasein ha tenido un talento diferencial con respecto a la competencia” (comunicación personal, 10 de diciembre, 2020). En general, se puede observar cómo los entrevistados coinciden en la idea de la importancia de los colaboradores en el crecimiento empresarial por su desempeño que ha contribuido a la mejora en la calidad de servicio y el cumplimiento de la oferta de valor.

De las entrevistas realizadas a los especialistas, se encontró que el entrevistado 13 menciona “uno de los factores internos clave, creo yo, es el equipo. El equipo es clave para que estas empresas se puedan afianzar y avanzar hacia este crecimiento” (comunicación personal, 25 de noviembre, 2020). En la misma línea, la entrevistada 12 menciona que en base a su experiencia

considera que el equipo de trabajo resulta un factor fundamental para que una empresa pueda crecer en el tiempo (comunicación personal, 7 de diciembre, 2020). En general, se puede observar que los especialistas destacan la importancia de tener un buen equipo de trabajo para poder conseguir los objetivos y que resulta un factor importante para tener en cuenta al momento de analizar el crecimiento de una empresa, más aún en el sector *fintech*.

Por otro lado, del marco teórico revisado, se encontró que Barbero (2006) destaca, dentro del factor de recursos humanos, la importancia del equipo de trabajo como un punto clave dentro del crecimiento empresarial de una organización.

Se puede observar, entonces, cómo lo encontrado en el trabajo de campo en torno a la importancia de los colaboradores, es validado tanto por los especialistas como por los autores revisados en el marco teórico. De esta manera, se puede concluir que este subfactor resulta determinante en el crecimiento empresarial de Leasein Alquiler de Laptops.

#### **2.1.5. Características de la Fintech**

De la misma manera, otro de los factores que ha sido mencionado por gran parte de los entrevistados gira en torno a la importancia de ser una *fintech* en este contexto, especialmente por su modelo de negocio que tuvo un giro a partir del 2015. Tal como lo menciona la entrevistada 3:

“Ahora si habláramos de factores clave, definitivamente ser una *fintech* en un factor clave, no solo en la coyuntura actual, sino en una era completamente digital, ser un emprendimiento que brinda acceso al financiamiento de activos tecnológicos es un factor clave” (comunicación personal, 6 de noviembre, 2020).

Si bien no se han encontrado especialistas que mencionen específicamente la importancia de este factor, de la revisión del marco teórico, se encontró que Galarreta et al. (2019) sí destaca su importancia en el crecimiento empresarial de una *fintech*, dado que engloba los referido a los servicios básicos que ofrecen las *fintech* para la satisfacción del usuario final.

En este punto, del trabajo de campo realizado, se encontró que los colaboradores destacan especialmente, dentro de las características de la *fintech*, su modelo de negocio que lo consideran un punto fundamental dentro del crecimiento empresarial de Leasein Alquiler de Laptops en el 2020.

##### **a. Modelo de negocio**

Tal como lo comenta el entrevistado 2, el modelo de negocio de la empresa se basa en una innovación de procesos internos basados en rapidez y enfocados en las necesidades del cliente. Tal como lo comenta el entrevistado, para lograr implementar este modelo de negocio,

inspirado en el Manual de Oslo, tuvieron que realizar cambios en la estructura y cultura de la empresa acelerando cada proceso desde el área comercial, encargados del primer contacto con el cliente, hasta el área de operaciones, quienes son los responsables de la entrega y recojo de equipos (comunicación personal, 11 de noviembre, 2020). De esta forma, se puede observar cómo este concepto de rapidez implementado por el modelo de negocio fue el que finalmente determinó la oferta de valor que proponen en sus redes sociales y página web, por lo que existe cierta relación entre el factor del modelo de negocio y la calidad del servicio.

Sin embargo, este cambio en el modelo de negocio no solo fue con respecto a la rapidez de los procesos internos, la estructura y la cultura, sino también en la estrategia para competir en la industria. La entrevistada 6 comenta que la visión que tuvieron los propietarios para captar un nicho de mercado desatendido fue un punto clave para poder desarrollar el modelo de negocio y que les ha permitido crecer en el tiempo (comunicación personal, 16 de noviembre, 2020). En la misma línea, la entrevistada 8 menciona que el modelo de negocio de la empresa se basa en buscar un océano azul, mercados no evangelizados que les permitan crear relaciones comerciales con clientes a largo plazo (comunicación personal, 6 de noviembre, 2020).

Respecto a este último punto, de las entrevistas realizadas a los especialistas, se encontró que la entrevistada 5 destaca la importancia de encontrar un *market fit* poco explorado que acepte el producto o servicio ofrecido, como un punto fundamental dentro del crecimiento de una *fintech* o *startup* en general (comunicación personal, 5 de diciembre, 2020). Por otro lado, en lo que respecta al sector donde se desarrolla la empresa de estudio, el entrevistado 10 menciona “Claro, si buscas en la teoría, que es poco, no vas a encontrar una definición clara de dónde ubicar esta *fintech*, pero de que es una *fintech*, no hay duda” (comunicación personal, 12 de diciembre, 2020), destacando lo poco desarrollado que se encuentra el producto del leasing dentro de la industria. En la misma línea, el entrevistado 11 menciona “Cuando yo me enteré de esta empresa me pareció bien interesante porque están ofreciendo este servicio de leasing en el tema de hardware y, sí pues, es una oportunidad de negocio y es bueno que se desarrolló, pero no he visto otras empresas relacionadas con este tipo de negocio” (comunicación personal, 6 de diciembre, 2020).

A pesar de que la empresa Leasein Alquiler de Laptops se encuentra ubicada dentro de la vertical de gestión de finanzas empresariales, según un estudio realizado por Emprande Up (Emprande UP 2020 citado en Ernest and Young, 2020), se puede observar que los especialistas destacan lo nuevo que resulta esta empresa dentro de la industria *fintech*. Con ello, se puede observar que efectivamente la empresa emplea una estrategia basada en la búsqueda de mercados no evangelizados, en este caso dentro de la industria *fintech*.

En lo que respecta al primer punto, de las entrevistas a los especialistas, se encontró que la entrevistada 9 considera que para poder escalar un negocio resulta importante, más allá de automatizar procesos, agilizar los procesos internos para atender al cliente final (comunicación personal, 5 de diciembre, 2020). En la misma línea, el entrevistado 10 menciona:

“en la etapa inicial de una *fintech* yo diría que su principal activo es justamente sus procesos, qué tan rápido o lento son, qué tan sencillos son para que el cliente lo use porque si es rápido y sencillo, el potencial de escalamiento es rápido” (comunicación personal, 12 de diciembre, 2020)

De esta forma, se puede observar cierto consenso entre los especialistas entrevistados con respecto a la importancia de la rapidez en los procesos internos de cara al cliente, que consideran un factor fundamental dentro del crecimiento de una *fintech*.

Por otra parte, de la revisión teórica, se encontró que Nicoletti (2017) destaca la importancia de tomar decisiones centradas en el usuario, así como la agilidad para innovar en el servicio, procesos o modelo de negocio. Asimismo, se encontró que Vier (2016) considera, dentro de sus postulados teóricos, que resulta fundamental el desarrollo de la innovación ya sea en productos, procesos o modelo de negocio, dado que promueve una búsqueda constante de mejoras continuas.

En general, se puede concluir entonces que la empresa ha implementado un tipo de innovación - que es el de procesos - y basa su estrategia en encontrar nichos de mercado o no evangelizados para seguir creciendo lo que resume su modelo de negocio. De esta manera, se puede observar que de lo encontrado en el trabajo de campo valida la importancia del factor desarrollado como influyente en el crecimiento empresarial de la organización de estudio.

#### **2.1.6. Planificación**

Por otro lado, otro de los factores de crecimiento empresarial que han sido mencionados por gran parte de los colaboradores gira en torno a la planificación integral que se tiene en la empresa, y hacen especial énfasis en la planificación estratégica en el área comercial y planeamiento digital.

##### *a. Planeamiento estratégico*

Tal como lo consideran los entrevistados 1, 2 y 4, gran parte del crecimiento de la empresa se debe a la anticipación que tuvieron a las tendencias o cambios en el mercado y a la planificación estratégica en torno a esos contextos (comunicación personal, 5 de diciembre, 2020; comunicación personal, 11 de noviembre, 2020; comunicación personal, 12 de noviembre, 2020). Un ejemplo claro del punto anterior lo comenta la entrevistada 1, quien menciona que en la

empresa ya se contaba con un plan de digitalización que se venía diseñando y que se puso en marcha una vez iniciada la cuarentena, motivo por el cual, la adaptación fue mucho más sencilla y pudieron hacer frente al nuevo contexto de manera inmediata (comunicación personal, 5 de diciembre, 2020).

De esta forma, si bien gran parte del crecimiento del 2020 se ha dado por la capacidad que tuvo la empresa para adaptarse a las nuevas reglas derivadas del contexto sanitario, la planificación estratégica y la labor del comité ejecutivo en la toma de decisiones fue un punto clave para mantener la curva de crecimiento. En torno a ello, el entrevistado 4 comenta:

“Ni bien ocurrió la pandemia [...] nosotros al día siguiente hicimos una planificación tanto financiera como comercial donde pusimos ciertos parámetros, indicadores, que teníamos que cumplir para poder nosotros estar estables tanto financieramente como no perder la cartera de clientes” (comunicación personal, 12 de noviembre, 2020).

En la parte comercial, por ejemplo, una de las estrategias derivadas de la planificación estratégica que se tomó una vez iniciada la cuarentena, tal como lo comenta el entrevistado 5, fue la de realizar una compra de laptops con la finalidad de stockearse anticipándose ante una posible escasez en mayoristas que no permita atender a clientes ante un posible aumento de la demanda (comunicación personal, 10 de diciembre, 2020), que a larga les sirvió no solo para atender los requerimientos de clientes de cartera, sino también para la apertura de las nuevas líneas de negocio.

Sin embargo, estas estrategias no solo han sido aplicadas al área comercial, sino también para el área de planeamiento digital quienes durante el año 2020 han venido implementando cambios en la página web con la finalidad de anticiparse a las nuevas necesidades de potenciales clientes y facilitar su uso para el usuario. Tal como lo comenta la entrevistada 7:

“Si es de planificación, sí, planificamos mucho. Siempre tratamos de estar un paso adelante, no solo con temas comerciales, por ejemplo, nosotros fuimos los primeros en poner un *funnel* donde te brindaban la información que necesita el cliente en caso si necesitara para un administrador, para un ingeniero, o sea ya te dábamos eso. Una vez que nosotros lo descartamos, otras empresas de alquiler lo copiaron, y para nosotros no hay problema, o sea, cópialo, nosotros ya estábamos con un cotizador automático, entonces eso planificación” (comunicación personal, 6 de noviembre, 2020).

De esta forma, tal como lo comentan las entrevistadas 1 y 7, en la empresa siempre se toman decisiones estratégicas consensuadas en el comité ejecutivo, ya sean de temas comerciales, de operaciones o financieras, con la finalidad de estar dos pasos adelante de la competencia para

lo cual también siempre se encuentran estudiando al cliente y sus necesidades lo que ha contribuido con el crecimiento durante el 2020 (comunicación personal, 23 de noviembre, 2020; comunicación personal, 6 de noviembre, 2020).

De las entrevistas realizadas a los especialistas, no se encontró que estos destaquen la importancia del planeamiento estratégico como un factor para el crecimiento empresarial en las *fintech*. Sin embargo, de la revisión teórica realizada, se observa que Barbero (2006) destaca, dentro sus postulados teóricos, la importancia de la planificación estratégica dentro del crecimiento de una empresa dado que considera importante las proyecciones a futuro que brindan horizontes y planes a seguir para crecer en el tiempo.

De esta forma, si bien no se han encontrado especialistas que destaquen la importancia de la planificación estratégica dentro del crecimiento empresarial de una *fintech*, de la revisión de marco teórico sí se encontraron autores que lo consideran dentro de su modelo teórico. Se concluye entonces que la planificación estratégica representa un subfactor clave en el crecimiento de la empresa Leasein Alquiler de Laptops.

### **2.1.7. Servicio**

Otro de los factores importantes que se ha recogido del trabajo de campo gira en torno a la importancia del servicio que es considerada, por gran parte de los colaboradores, un punto clave dentro del crecimiento empresarial. Para el desarrollo de este apartado se considerará la calidad del servicio como un subfactor que desarrolla y compone lo referido al factor servicio.

Tal como lo entienden los entrevistados, este concepto es entendido por la rapidez en el servicio que ofrece la empresa en todos los puntos de contacto con el cliente - incluyendo la entrega de equipos - y la atención personalizada, puntos que describen su oferta de valor y que comunican en sus redes sociales y página web.

#### **a. Calidad en el servicio**

Respecto a este punto, la entrevistada 3 menciona “es algo que suena tan sencillo pero que a la vez es tan difícil que te diría que seguir siendo rápido y seguir siendo atento al detalle nos está llevando a donde estamos llegando” (comunicación personal, 6 de noviembre, 2020). En la misma línea, la entrevistada 8 comenta que definitivamente el tiempo de respuesta del servicio ha influido en la atracción de nuevos clientes que se han visto satisfechos con el servicio ofrecido (comunicación personal, 23 de noviembre, 2020). De manera general, el entrevistado 5 detalla cómo funciona esta rapidez en la atención a un cliente:

“Nuestro factor diferencial en nuestro servicio es la rapidez, eso está es nuestra web, eso seguramente los otros gerentes también lo han mencionado y esto lo llevamos a todos los

terrenos, a todos los puntos de contacto con el cliente, desde la web que tiene un cotizador online para que el lead no necesite hablar con nadie para saber cuánto le va a costar nuestro servicio, eso es clave. Después, el contacto hacia el cliente queremos que sea en menos de cinco minutos, envías tu requerimiento y ya te estamos contactando, te estamos escribiendo, el WhatsApp rapidísimos, las llamadas. Después, la entrega del equipo, tenemos un proceso basado en rapidez para que la preparación de los equipos se haga en línea, casi como una fábrica para no demorarnos mucho y poder entregar el equipo en menos de 48 horas, claro que, si haces unos pedidos inmensos de 100 o 200 laptops, evidentemente que tenemos que prepararnos, pero para pedidos puntuales, el pedido promedio, lo atendemos super rápido” (comunicación personal, 10 de diciembre, 2020)

Se puede observar, entonces, que el proceso en general de atención al cliente tiene un componente de rapidez que se percibe desde el primer contacto con el cliente, ya sea por medio del cotizador virtual o por un asesor de venta, hasta la entrega del equipo; factor que, de acuerdo con lo comentado por los entrevistados, resulta un punto clave dentro del crecimiento de la empresa.

No obstante, de acuerdo con lo comentado por los colaboradores, la velocidad en la atención no es el único punto valorado por los clientes, sino también la atención personalizada que ofrecen. Tal como lo comenta la entrevistada 8, la atención personalizada resulta otro de los factores clave dentro del servicio ofrecido y que ha contribuido directamente con el crecimiento de la empresa (comunicación personal, 6 de noviembre, 2020). De esta forma, se puede observar cómo los colaboradores entienden que gran parte del crecimiento empresarial de Leasein se debió por la calidad del servicio que, como lo comenta el entrevistado 5, consideran que es el mejor dentro de la industria (comunicación personal, 10 de diciembre, 2020) y el cumplimiento de su oferta de valor de cara al cliente.

Sin embargo, si bien gran parte de los colaboradores mencionan que la calidad del servicio es percibida como buena, es responsabilidad del cliente medir o calificar el servicio. Con respecto a este punto, se pudo encontrar que en una encuesta de satisfacción realizada por la empresa a 84 de sus clientes en el mes de diciembre, un 99% de estos respondió que recomendarían el servicio y un 80% lo califica como bueno y muy bueno (Leasein Alquiler de Laptops, 2020). Con ello, se puede observar que efectivamente la calidad del servicio que ofrecen ha sido validada por los propios clientes.

Un punto importante para destacar es que la rapidez que describen los colaboradores como parte de la oferta de valor, resulta de la implementación de su modelo de negocio centrado en el cliente. Tal como lo menciona la entrevistada 3, “somos un modelo basado en rapidez”

(comunicación personal, 6 de noviembre, 2020) y, tal como lo comenta el entrevistado 2, los procesos son rápidos dado que están pensados en el usuario y su comodidad (comunicación personal, 11 de noviembre, 2020). De esta forma, se puede observar cómo existe cierta relación entre las variables del servicio al cliente y el modelo de negocio.

En lo que respecta a los especialistas, se encontró que la entrevistada 9 considera que el valor agregado de una *fintech* parte por agilizar sus procesos internos de manera que le permita cumplir con entregar el servicio en el menor tiempo posible (comunicación personal, 5 de diciembre, 2020) destacando la importancia de la rapidez en el servicio brindado de cara al cliente final.

Del análisis del marco teórico, no se encontraron autores que destaquen dentro de sus postulados el factor de la calidad en el servicio como determinante para el crecimiento, sin embargo, se ha podido validar con lo mencionado por el especialista y la percepción de los clientes por lo que se puede afirmar que resulta un factor importante a tener en cuenta en el crecimiento de la empresa de estudio.

### **2.1.8. Cultura organizacional**

Otro factor importante que ha sido mencionado por los colaboradores resulta de la importancia de la cultura organizacional dentro del crecimiento empresarial de Leasein Alquiler de Laptops. Tal como lo comentan los colaboradores, este factor ha sido clave dentro del crecimiento porque ha contribuido de manera directa en el desempeño diario del equipo de trabajo.

Para el desarrollo de este factor, se ha considerado dividirlo en dos diferentes subfactores de acuerdo con lo encontrado en el trabajo de campo.

#### **a. Motivación**

Un punto clave dentro la cultura organizacional de la empresa gira en torno a la motivación que perciben los colaboradores que ha sido entendida desde dos diferentes ámbitos: desde las oportunidades de crecimiento, y el sentido de pertenencia.

Con respecto al primer ámbito, la entrevistada 8 menciona que, si bien muchas personas que han trabajado en la empresa por diferentes motivos decidieron renunciar, se observó que varios de estos lograron regresar debido a las oportunidades de crecimiento o línea de carrera que se promueve dentro la organización, además del buen ambiente laboral, razón por la cual se puede percibir esa motivación en cada uno de los colaboradores. La entrevistada cita el ejemplo de la actual gerente de operaciones, quien empezó hace cuatro años como asesora comercial y que

luego de pasar por puestos como la jefatura comercial y de operaciones, ha tomado el nuevo cargo de gerente este 2021 (comunicación personal, 23 de noviembre, 2020).

Se puede observar la importancia que le brinda la entrevistada a las oportunidades de desarrollo y al buen ambiente laboral dentro de la empresa, que ha contribuido para mantener motivados a cada uno de los colaboradores.

Con respecto al segundo ámbito, el entrevistado 2 comenta que, si bien la cuarentena complicó la labor de los líderes en cuanto a mantener el sentido de pertenencia, una decisión importante que tomaron para mitigar ese problema fue la creación de un grupo de WhatsApp, en el que no solo se comunicaban los trabajos de la semana, sino que también servía como un espacio para compartir experiencias que contribuyeron a fortalecer la cultura de la empresa y para que los colaboradores se sientan parte de un equipo, que a la larga sirvió para mantener el alto nivel de productividad y desempeño dentro de la organización. De igual forma, comenta el entrevistado, sumó el hecho de encontrar y comunicar el propósito que se tenía como empresa, que fue la de expandir el leasing como una solución financiera para pequeños emprendimientos, idea que agregó una cuota de motivación dentro de los colaboradores (comunicación personal, 11 de noviembre, 2020).

De las entrevistas realizadas con los especialistas no se pudo encontrar que alguno mencione este subfactor como un punto clave para el crecimiento. Sin embargo, de la revisión teórica, se encontró que Blázquez et al. (2006) destaca la importancia de la motivación de los colaboradores como parte fundamental dentro del crecimiento ya sea mediante incentivos financieros o de desarrollo. Asimismo, se encontró que Barbero (2006) menciona, dentro del factor de recursos humanos, que una variable importante para tener en cuenta en el crecimiento de una empresa resulta de la promoción de empleo y formación para los clientes internos por medio de las líneas de carrera, que considera un punto fundamental para mantener motivados a los colaboradores. Finalmente, Vier (2016) también destaca la importancia de las estrategias que se deberían tener en recursos humanos mediante el uso de incentivos financieros o de desarrollo con la finalidad de retener y motivar a los colaboradores dado que esto contribuye al crecimiento empresarial de una organización.

Del mismo modo, el autor destaca la importancia de las aspiraciones, expectativas e intenciones de crecimiento que deben tener los propietarios, por su relación directa con la motivación que se puede expandir en la empresa con respecto al crecimiento

En conclusión, se puede observar que la motivación si bien no ha sido mencionada por los especialistas, sí se destaca en el marco teórico y se relaciona con lo encontrado en el trabajo

de campo, por lo que resulta un subfactor influyente dentro del crecimiento de la empresa de estudio.

### *b. Compromiso*

En lo que respecta al compromiso dentro de la cultura organizacional de la empresa, la entrevistada 3 menciona que

“yo mañana puedo hacer una empresa que ofrezca acceso al financiamiento con laptop también, pero la realidad no lo puede hacer cualquiera como nosotros porque nuestro diferencial es la cultura, es el ADN [...] entran personas rápidas, proactivas, solucionadores de problemas, atentos al detalle [...] que sean tan camisetas” (comunicación personal, 6 de noviembre, 2020)

En la misma línea, la entrevistada 6 menciona que el compromiso que tienen cada uno de los colaboradores se ve reflejado con la atención de requerimientos que en ocasiones pueden durar todo el día - especialmente para el área de operaciones - que ha sido vital dentro del crecimiento de la empresa (comunicación personal, 16 de noviembre, 2020). De esta forma, se puede entender la importancia que le brindan los entrevistados al comportamiento y compromiso de los colaboradores para contribuir con el cumplimiento de la oferta de valor y, en consecuencia, con el crecimiento empresarial.

Por otro lado, en lo que respecta a los especialistas, se encontró que la entrevistada 9 menciona que resulta importante tener en cuenta el tema de la cultura en una empresa y que esto es independiente de su tamaño. Asimismo, menciona la importancia de internalizarlo desde la cabeza de la empresa hasta los niveles más bajos de la organización (comunicación personal, 5 de diciembre, 2020).

En lo que respecta al marco teórico, se encontró que Vier (2016) destaca en su modelo la importancia de tener en cuenta la misión y el compromiso que debería tener una empresa hacia el crecimiento y además debería estar presente en cada uno de los colaboradores. De esta forma, se puede observar que, si bien los especialistas mencionan de manera general la importancia de la cultura organizacional como un factor importante, de la revisión teórica realizada se destaca la importancia del compromiso dentro del crecimiento empresarial de una organización.

## **2.2. Factores externos**

Por otro lado, otro de los factores que se han logrado recoger del trabajo de campo giran en torno a eventos externos que se encuentran fuera del manejo de empresa que también han contribuido al crecimiento Leasein Alquiler de Laptops. De esta forma, del análisis realizado en

el software ATLAS.ti 9, se han seleccionado tres factores externos que también se encuentran ordenados de acuerdo con la cantidad de repeticiones encontradas en las entrevistas.

### **2.2.1. Cambios en el comportamiento del consumidor**

El primer factor que ha sido mencionado por gran parte de los colaboradores y especialistas gira en torno a la importancia del cambio que tuvieron los consumidores, de un momento a otro - causados por la pandemia mundial sanitaria - en el crecimiento de la empresa Leasein Alquiler de Laptops. Tal como lo comenta la entrevistada 7:

“Realmente es que nuestro producto es el producto clave es esta época en la que vivimos, nadie puede trabajar sin un computador, entonces realmente ha sido el factor más fuerte que es la necesidad del mercado. Todos necesitan una computadora para trabajar, todos necesitan una laptop para trabajar, entonces realmente nos hemos visto beneficiados adicionalmente en esta coyuntura” (comunicación personal, 23 de noviembre, 2020)

De esta forma, se puede entender que, si bien los factores internos mencionados han contribuido en el crecimiento de la empresa, de lo comentado por la entrevistada, se puede observar la importancia que ha tenido este cambio en las necesidades de los clientes, dados el contexto actual, para que Leasein Alquiler de Laptop se pueda desarrollar.

Del análisis del marco teórico, se encontró que Blázquez et al. (2006) destaca la importancia del entendimiento de las necesidades de consumidores que pueden cambiar ante un cambio en las tendencias a nivel mundial. De la misma forma, Vier (2016) menciona que, dentro de los factores relativos al entorno, un punto para tener en cuenta dentro del crecimiento de una empresa gira en torno a las condiciones del mercado tanto de la oferta como la demanda. En la misma línea, se encontró que Lee y Shin (2018) también destacan la importancia de tener en cuenta a los clientes que para una *fintech* en su mayoría son clientes individuales y pequeñas empresas. Finalmente, Galarreta et al. (2019) destaca la importancia de entender las características del mercado financiero en el que se desarrolla una *fintech* para poder crecer en el tiempo.

Tal como se mencionó, el cambio en las necesidades de los consumidores se dio por la pandemia mundial sanitaria, que ha sido mencionado por especialistas y también colaboradores, el por ello, que se ha considerado desarrollar este subfactor como parte importante del crecimiento de la empresa de estudio.

#### **a. Pandemia mundial sanitaria**

Dado que Leasein tiene como core de negocio el alquiler de equipos de cómputo, el efecto inmediato de las nuevas reglas dadas por el contexto fue el incremento de la demanda por la propia necesidad de muchas empresas para adaptarse al nuevo entorno (home office).

En esta línea, la entrevistada 3 comenta que, si bien el fenómeno de la digitalización y el trabajo remoto se venía consolidando poco a poco en el país, la pandemia mundial aceleró este proceso que benefició directamente a la industria del alquiler de laptops (comunicación personal, 6 de noviembre, 2020) y esto se vio materializado en el incremento de la demanda en el primer trimestre del año; efecto que fue para toda la industria *fintech* y de *startups* en general.

Tal como lo comenta el entrevistado 5, la pandemia generó una externalidad positiva para la industria de alquiler de laptops dado que, ante el escenario del trabajo remoto, diversas empresas se vieron en la obligación de recurrir al alquiler laptops como primera opción para seguir operando (comunicación personal, 10 de diciembre, 2020). Reforzando la idea anterior, la entrevistada 8 señala que “el coronavirus hizo que Leasein subiera exponencialmente sus requerimientos, o sea no se trató tanto en sí de Leasein, sino se trató de la situación porque muchas empresas se vieron en la necesidad de facilitar equipos para el home office” (comunicación personal, 23 de noviembre, 2020). Respecto a este punto, la entrevistada 3 menciona que:

“Bueno si vamos a hablar netamente del crecimiento y qué se debe, fuera todo lo que ya hemos comentado con las otras preguntas y si puntualizamos en la coyuntura actual de pandemia, estamos en un sector privilegiado definitivamente. Si mezclas servicios con tecnología, te das cuenta de que tenemos mucha suerte de estar donde estamos. Dos de los sectores que más han crecido son tecnología y salud, y uno de los sectores que nunca paró fue servicios en general, en alimentos y en muchas otras clases de servicios que sí tuvieron permisos para seguir operando, entonces eso ha sido estar privilegiados” (comunicación personal, 6 de noviembre, 2020).

Sin embargo, resulta importante mencionar que no todos los colaboradores coinciden con la idea de que la pandemia fue el factor más determinante para impulsar el crecimiento de la empresa. En este punto, la entrevistada 8 señala que si bien la pandemia incrementó la demanda en el primer trimestre, este no fue el único factor que contribuyó al crecimiento de la empresa, sino que fue un conjunto de factores que lograron que la empresa pueda mantener esta curva de crecimiento, entre estas, las acciones en marketing, comercial y especialmente en operaciones por el tiempo de respuesta a los pedidos, sin las cuales no hubieran podido hacer frente al aumento de la demanda (comunicación personal, 23 de noviembre, 2020).

De esta forma, se puede observar que, tal como lo mencionan los entrevistados, hubo una pandemia mundial causó un cambio en las necesidades de los consumidores que ante el nuevo contexto se vieron en la obligación de buscar empresas que brinden el alquiler de laptops por su naturaleza temporal que justamente, tal como menciona la entrevistada 3, es el modelo de negocio de Leasein y que supo aprovechar (comunicación personal, 6 de noviembre, 2020).

En lo que respecta a los especialistas, se encontró que existe cierto consenso con respecto a la idea de que el sector *fintech* se ha visto beneficiado por la pandemia debido a su naturaleza digital. Tal como lo menciona la entrevistada 9, las empresas *fintech* han tenido una gran oportunidad de crecimiento exponencial en el 2020 básicamente por el tipo de modelo de negocio que mantienen (comunicación personal, 5 de diciembre, 2020). De la misma forma, la entrevistada 15 comenta que la pandemia ha acelerado el crecimiento de las *fintech* porque las personas, sobre todo las personas mayores que no utilizaban tanto la tecnología, se han visto obligadas al uso de herramientas digitales como el manejo de billeteras electrónicas, de pagos online, entre otras (comunicación personal, 30 de noviembre, 2020). En general, los especialistas destacan la importancia que ha tenido el contexto actual no solo en el crecimiento de una *fintech* en particular, sino en toda la industria en general.

Por otro lado, de la revisión del marco teórico, se encontró que Greiner (1998) destaca, dentro de sus postulados teóricos, la importancia del crecimiento de la industria por su relación directamente proporcional con el crecimiento de una empresa; es decir, considera que una empresa va a crecer en el tiempo, si la industria también mantiene altos porcentajes de crecimiento, hecho que ha sido evidenciado con la empresa de estudio. Del mismo modo, Vier (2016) destaca la importancia de entender el dinamismo del sector y las posibles barreras de entrada, como un factor externo fundamental dentro del crecimiento de una empresa.

De esta forma, se ha podido validar que lo mencionado por los colaboradores, mantienen relación con lo descrito por los especialistas y de la revisión de marco teórico por lo que se concluye la importancia del factor como uno determinante para el crecimiento de la empresa.

### **2.2.2. Recursos financieros externos**

Otro de los factores importantes que se ha recogido del trabajo de campo gira en torno a la importancia del acceso a financiamiento externo que tuvo la empresa en el 2020.

Tal como comenta el entrevistado 10 en su experiencia asesorando *fintech* en el país, se ha dado que cuenta que un punto fundamental a tener en cuenta dentro del desarrollo de cualquier idea de negocio resulta del financiamiento externo que se pueda conseguir (comunicación personal, 12 de diciembre, 2020).

De la revisión teórica realizada, se encontró que Churchill y Lewis (1983), destacan la importancia del acceso a recursos financieros externos dentro del crecimiento de una empresa. En la misma línea, Vier (2016) destaca la importancia de la facilidad y disponibilidad para el acceso a los recursos, y la importancia de la participación de los *stakeholder* como factores externos claves para el desarrollo de cualquier empresa. Además, se encontró que Barbero (2006) plantea

que el acceso a financiamiento resulta un punto clave que debería tener en cuenta cualquier empresa para su crecimiento. Finalmente, se encontró también que Hernández y González (2016), destacan la importancia del financiamiento externo que deberían tener todas las *startups* en general, en cualquier etapa de vida.

Tal como lo mencionan los entrevistados, el acceso que tuvo la empresa a los recursos financieros externos fue de dos tipos: provenientes de instituciones privadas como bancos y mayoristas, y por parte del Estado. En ese sentido, en este apartado se explicarán cada una de las fuentes de financiamiento descritas anteriormente.

#### *a. Bancos y mayoristas*

Según lo mencionado por los entrevistados, un punto clave dentro del crecimiento de Leasein en el 2020, fue, en definitiva, el acceso al financiamiento externo que tuvieron en instituciones privadas. Tal como se mencionó anteriormente, gran parte del proceso de adaptación - como la de aperturas de nuevas líneas de negocio - se dio por su capacidad de inversión tanto en el corto como largo plazo. Tal como lo comentan los entrevistados la empresa de estudio cuenta con acceso a recursos financieros externos provenientes de dos tipos de instituciones privadas: proveedores y mayoristas, y bancos.

Respecto al primer punto, la entrevistada 3 comenta “A nosotros nos ayudó mucho la buena relación con los mayoristas, de hecho, fueron los primeros que nos dieron acceso de alguna manera a un fondeo, nos dieron buenas líneas, nos dieron buenas condiciones, creían en nosotros y con el tiempo esta confianza se fue reforzando y lógicamente con la confianza las líneas incrementaron” (comunicación personal, 6 de noviembre, 2020). Reafirmando lo mencionado anteriormente, el entrevistado 4 comenta:

“Los *stakeholders* externos han influido mucho en el crecimiento de la empresa como los proveedores, los mayoristas, quienes nos han dado la mano, quienes nos han aperturado líneas de crédito, nos han visto con un buen comportamiento en el sistema financiero, con las obligaciones financieras ante los bancos; esto nos ha ayudado muchísimo al crecimiento porque cuando queríamos tocarles la puerta para hacer una compra grande, ellos estaban dispuestos a darnos porque sabían quiénes estaban detrás de la empresa, sabían el crecimiento de la empresa y que esto no se iba a caer, sino que iba a seguir creciendo.” (comunicación personal, 12 de noviembre, 2020).

De esta forma, se puede entender, de acuerdo lo mencionado por ambos entrevistados, que los proveedores y mayoristas han sido una pieza fundamental para el crecimiento de la empresa dado que fueron las primeras instituciones privadas que abrieron líneas de crédito para

la compra de activos, aún antes que los bancos, y esto debido a las buenas relaciones con los propietarios, la gestión interna ordenada y el potencial de crecimiento.

Por otro lado, con respecto al acceso a financiamiento por parte de los bancos, la entrevistada 8 comenta que si bien en los primeros años de vida la empresa no contaba con líneas de crédito en instituciones financieras (comunicación personal, 23 de noviembre, 2020), para el 2019 - tal como lo comentan los entrevistados 2 y 4- el financiamiento por parte de los bancos fue en aumento, de manera que para el 2020 ya contaban con crédito en la mayoría de instituciones financieras grandes del país con amplias líneas de crédito, y todo ello debido al crecimiento que venía mostrando la empresa en los últimos años y por el orden interno que los bancos siempre valoraron (comunicación personal, 11 de noviembre, 2020; comunicación personal, 12 de noviembre, 2020) que ha permitido a la empresa seguir creciendo en el tiempo, tal como lo comenta la entrevistada 8, “llegaron clientes pero también se abrió el financiamiento y pudimos abastecernos de equipos para poder atender[los]” (comunicación personal, 23 de noviembre, 2020).

De esta forma, se entiende que los bancos han sido esenciales en el crecimiento de la empresa por el acceso al financiamiento para realizar compras de activos que le han permitido a la empresa de estudio responder a la demanda en los últimos años, más aún en el 2020.

De las entrevistas a especialistas, no se encontró que alguno destaque la importancia del acceso a financiamiento privado. Sin embargo, de la revisión del marco teórico, se encontró que Blázquez et al. (2006) destaca la importancia de los proveedores y del acceso a créditos privados como factores externos fundamentales dentro del crecimiento de una empresa. Asimismo, Churchill y Lewis (1963) destacan la importancia de los recursos empresariales para el manejo de las relaciones con los *stakeholders* como los proveedores. Del mismo modo, se encontró que la OCDE (2016) destaca la importancia del acceso al financiamiento como un punto clave para el desarrollo de los emprendimientos. Finalmente, se encontró también que Vier (2016) destaca la importancia de formar alianzas y redes con los proveedores.

#### *b. Apoyo gubernamental*

Finalmente, otro de los subfactores encontrados en el trabajo de campo relativo al acceso de financiamiento externo parte por la importancia del apoyo del Estado, derivado del contexto actual, por medio del programa Reactiva Perú que si bien, en palabras de los colaboradores, no fue determinante para el crecimiento, sí contribuyó para el crecimiento de la empresa en el 2020.

Respecto a este punto, el entrevistado 4 comenta:

“Durante la pandemia el gobierno ayudó bastante en el tema de los fondos del Reactiva Perú, los fondos FAE, para las MYPES. Esto nos ayudó a apalancarnos mucho más y poder comprar la cantidad de equipos que se necesitaba con un costo financiero reducido, completamente reducido porque eran tasas que nunca se habían visto” (comunicación personal, 12 de noviembre, 2020)

Tal como lo comenta el entrevistado, se entiende que la finalidad de solicitar al Estado ser beneficiario del programa Reactiva Perú fue para poder tener mayor liquidez en el corto plazo y poder apalancarse de manera que puedan invertir en la compra de activos. Además de ello, tal como lo comenta la entrevistada 3, otra de las razones por las cuales decidieron tomar el crédito fue para ser más competitivos en el mercado mediante, por ejemplo, la reducción de tarifas del servicio (comunicación personal, 6 de noviembre, 2020). De esta forma, se puede observar como el efecto de tener capital disponible, contribuyó directamente en la rápida adaptación que tuvo la empresa al nuevo contexto y les permitió tomar la decisión de bajar el precio a las tarifas para ser más competitivos en el mercado.

Sin embargo, tal como se comentó anteriormente, parte de los colaboradores coinciden con la idea de que, si bien el programa Reactiva Perú fue una ayuda para las inversiones en el corto plazo, este no fue determinante para el crecimiento de la empresa. Respecto a este punto, la entrevistada 7 comenta

“Creo que ha sido muy positivo recibir los fondos, pero no es como que, si no lo hubiéramos recibido, no hubiéramos sabido que hacer. Entonces es muy positivo, resalto esto, que ha sido una gran inyección, una gran ayuda, pero de igual manera, si no lo hubiéramos recibido, creo que hubiéramos agenciado con las buenas relaciones que tenemos con los bancos para poder llegar a tener los activos que necesitábamos para llegar a cubrir las necesidades del mercado” (comunicación personal, 6 de noviembre, 2020).

Reafirmando lo mencionado anteriormente, la entrevistada 1 comenta “Sobre reactiva, fue una ayuda, pero no determinante para el crecimiento” (comunicación personal, 5 de diciembre, 2020). De esta forma, se entiende que, si bien el crédito obtenido fue de vital importancia para realizar las inversiones a corto plazo mediante la compra de activos, si no lo hubieran obtenido, tenían, por otro lado, acceso a financiamiento en bancos o proveedores.

De las entrevistas realizadas a especialistas, no se encontró que alguno mencione la importancia del apoyo gubernamental dentro del crecimiento de las *fintech* en el país. Sin embargo, de la revisión del marco teórico, se encontró que Blázquez et al. (2006) destaca, dentro

de sus postulados teóricos, la importancia del apoyo gubernamental como un factor externo en el crecimiento de una empresa. Del mismo modo, se encontraron autores como Lee y Shin (2018), y Vier (2016) quienes destacan el rol del gobierno dentro del crecimiento de las empresas, ya sea mediante políticas públicas o regulaciones dentro de las industrias. De esta forma, se puede observar cómo lo encontrado en el trabajo de campo es validado por los especialistas y por los autores revisados dentro del marco teórico.

### **2.2.3. *Networking y asociaciones***

Otro de los factores importantes que se ha recogido del trabajo de campo gira en torno a la importancia del *networking* o red de contactos y las asociaciones que fueron mencionado por gran parte de los colaboradores y que consideran un punto clave dentro del crecimiento de la empresa. De esta forma, para tener un mejor entendimiento del factor se ha considerado dividirlo en dos subfactores que lo explican y desarrollan.

#### **a. *Red de contactos***

De acuerdo con lo encontrado en el trabajo de campo, se ha encontrado que un subfactor importante mencionado por parte de los entrevistados gira en torno a la importancia de la red de contactos no solo de los propietarios, sino también de los gerentes dentro de la empresa. Desde el punto de vista comercial, los entrevistados mencionan que muchos de los clientes que llegaron fueron por la influencia de los propietarios. Es así como la entrevistada 8 comenta “la red de Carlo Mario [cofundador] es amplia, han llegado muchos clientes por él” (comunicación personal, 23 de noviembre, 2020). De la misma forma, el entrevistado 5 comenta

“Por último, el otro pilar que les dije, el aprovechamiento de la red de contactos del gerente general Carlo Mario, cofunder. Importante porque generó esta relación con otras empresas del sector, empresas exitosas que nos generaron referidos o trabajamos con ellos y eso es importante reconocerse” (comunicación personal, 10 de diciembre, 2020)

Sin embargo, tal como se mencionó anteriormente, la red de contactos no solo ha sido aprovechada desde el punto de vista comercial, con la atracción de nuevos clientes, sino también desde el punto de vista financiero para obtener beneficios en entidades financieras y del Estado. Respecto a este último punto, el entrevistado 2 comenta, “conseguimos Reactiva muy rápido porque teníamos o tenemos un gerente financiero que es exbanquero. Llamó a sus amigos y lo agilizamos mucho” (comunicación personal, 11 de noviembre, 2020). Del mismo modo, el entrevistado 5 comenta “el hecho mismo de tener a un gerente de finanzas especializado y con muchas relaciones con los bancos hizo que pudiéramos conseguir nuevas líneas de créditos con

los bancos, incluso obtener los dos Reactiva Perú” (comunicación personal, 10 de diciembre, 2020).

En lo que respecta a los especialistas, el entrevistado 10 coincide con lo afirmado anteriormente por los colaboradores y comenta que generalmente los trabajadores que vienen del sector bancario aprovechan los contactos que tienen para conseguir fondos de manera más rápida y sencilla (comunicación personal, 12 de diciembre, 2020). De la misma manera, la entrevistada 12 comenta que bajo su experiencia en el sector *fintech*, uno de los puntos positivos de tener cierta experiencia laboral en el mundo privado resulta de los contactos que uno pueda tener (comunicación personal, 7 de diciembre, 2020).

Por otro lado, en lo respecta a la revisión del marco teórico, se encontró que Vier (2016) destaca, dentro de los factores relativos al entorno, la importancia de la red de contactos tanto del negocio como de sus colaboradores ya sean líderes o propietarios, como uno influyente dentro del crecimiento empresarial de una organización. De esta manera, se puede observar que lo encontrado en el trabajo de campo con respecto a la importancia de la red de contactos en el crecimiento de la empresa de estudio, resulta un punto válido e importante que ha sido mencionado por los especialistas y además de la revisión del marco teórico.

#### *b. Asociaciones*

Por otro lado, otro subfactor importante dentro del *networking* gira en torno a las asociaciones que tiene la empresa que, en palabras de los colaboradores, han contribuido con el marketing y branding de la empresa, y, en consecuencia, en su crecimiento. Tal como lo mencionan dentro de sus redes sociales y página web, Leasein forma parte de dos tipos de asociaciones, estas son: la Asociación Fintech del Perú y la Asociación de Productos Financieros. Además, forma parte del ecosistema de emprendimiento de Emprende UP en la Universidad del Pacífico, por haber sido parte de su programa de aceleración en el 2020. Estas instituciones forman parte del grupo de alianzas estratégicas de la empresa de estudio que, en palabras de los colaboradores, ha ayudado a visibilizar la marca.

Respecto a este punto, el entrevistado 5 comenta:

“Asociarse a marcas grandes como las que mencioné, la Asociación Fintech, APROFIN, Emprende UP [...] definitivamente robustece el branding y como digo impacta en la conversión lead y la atracción de clientes [...] Yo creo que hay empresas del sector que no tienen la capacidad de comunicarse al nivel de la pacífico, de Emprende UP y de todos estos socios estratégicos que hemos conseguido nosotros [...] gracias a este nivel

profesional de los gerentes es que podemos entrar a estos mercados que otros no entran ” (comunicación personal, 10 de diciembre, 2020).

De esta forma, se puede observar la importancia que le atribuyen los colaboradores a las asociaciones por la posibilidad que les ha brindado para poder acercarse a otros mercados y tipos de cliente. Este punto resulta clave dado que, tal como lo comenta la entrevistada 8, Leasein representa a la única empresa hasta el momento que utiliza este tipo de estrategia, en comparación, a la competencia de la industria de alquiler de laptops (comunicación personal, 23 de noviembre, 2020).

En lo que respecta a los especialistas, la entrevistada 15 menciona que un punto clave a tener en cuenta dentro de los servicios financieros resulta de la confianza que puede percibir el cliente, que va creciendo mientras puedas tener otras personas o instituciones que lo respaldan, es por ello, que resulta importante la red de contactos (comunicación personal, 30 de noviembre, 2020). Reafirmando lo mencionado anteriormente, el entrevistado 13 menciona que resulta importante la red de contactos y alianzas que puede generar el CEO (comunicación personal, 25 de noviembre, 2020) dado que ello contribuye al crecimiento de una organización.

Del mismo modo, de la revisión del marco teórico, se encontró que Vier (2016) destaca la importancia de la formación de alianzas estratégicas y red de empresas con las que pueda trabajar de manera conjunta; asimismo, destaca también la labor de las universidades como un factor importante dentro del crecimiento de una empresa. Con respecto al último punto, se encontró que la OCDE (2016) destaca como un instrumento de apoyo fundamental dentro del crecimiento de una *startup*, los servicios de formación profesional como lo son las incubadoras y aceleradoras de negocio. Por su parte, se encontró que Galarreta et al. (2019) destaca la importancia de las asociaciones de una empresa, como un punto clave dentro del crecimiento de una *fintech* en el Perú. Finalmente, Hernández y Gonzáles (2016), a través de su estudio plantean que en la etapa “Crecimiento” la búsqueda de alianzas estratégicas son esenciales para el fortalecimiento de una organización dentro de una industria.

En general, se puede observar la importancia que ha tenido el *networking* y las asociaciones con instituciones privadas en el crecimiento empresarial de la empresa de estudio por su contribución no solo en temas comerciales - como la captación de nuevos clientes -, sino también para los temas financieros como acceso a créditos bancarios o del Estado, así como para el branding, que además ha sido destacado por los especialistas y de la revisión del marco teórico.

En conclusión, se puede observar que el crecimiento de la empresa Leasein Alquiler de Laptops, se ha dado por una serie de factores tanto internos como externos. Si bien la pandemia mundial ha motivado un aumento de la demanda, se puede observar que la empresa ha realizado

una serie de acciones internas que han permitido el aprovechamiento de este contexto. Tal como lo comenta el entrevistado 5, “pensar que simplemente la industria creció por el COVID-19, decirlo sería mezquino y no sería real, no se ajustaría a todo lo que tuvimos que hacer para aprovechar esta ola” (comunicación personal, 10 de diciembre, 2020). De esta manera, la empresa pudo aprovechar las ventanas de oportunidad derivadas de los factores externos con medidas y estrategias acompañadas de un orden interno que generaron en conjunto un crecimiento, con respecto al 2019, en un 80% (en términos de ingresos brutos). Destaca en este punto, la importancia de la labor de los líderes dentro de la empresa, dado que pudieron entender el contexto para tomar decisiones rápidas que contribuyan con el crecimiento de la empresa. Desde el punto de vista de Greiner (1198), entendieron que se encontraban en un proceso evolutivo en la que tomaron diversas decisiones de inversión en favor del crecimiento y para aprovechar el contexto externo.

La Tabla 5 muestra un resumen de los factores tanto internos como externos presentados, así como los subfactores de cada uno de estos que influyeron en el crecimiento de la empresa Leasein Alquiler de Laptops

**Tabla 5: Factores seleccionados del trabajo de campo**

Clasificación	Factor	Subfactor
Factores internos	Adaptabilidad	Apertura de nuevos negocios
		Estrategias de venta
		Marketing digital
		Cambios en los procesos internos
	Gestión interna	Estructura organizacional
		Recursos financieros internos
	Conocimiento	Conocimiento de los propietarios
	Talento	Importancia de los líderes
		Importancia de los colaboradores

**Tabla 5: Factores seleccionados del trabajo de campo (continuación)**

Clasificación	Factor	Subfactor
Factores internos	Característica de la <i>Fintech</i>	Modelo de negocio
	Planificación	Planeamiento estratégico
	Servicio	Calidad del servicio
	Cultura organizacional	Motivación
		Compromiso
Factores externos	Cambios en el comportamiento del consumidor	Pandemia mundial sanitaria
	Recursos financieros externos	Bancos y mayoristas
		Apoyo gubernamental
	<i>Networking</i> y asociaciones	Redes de contacto
		Asociaciones

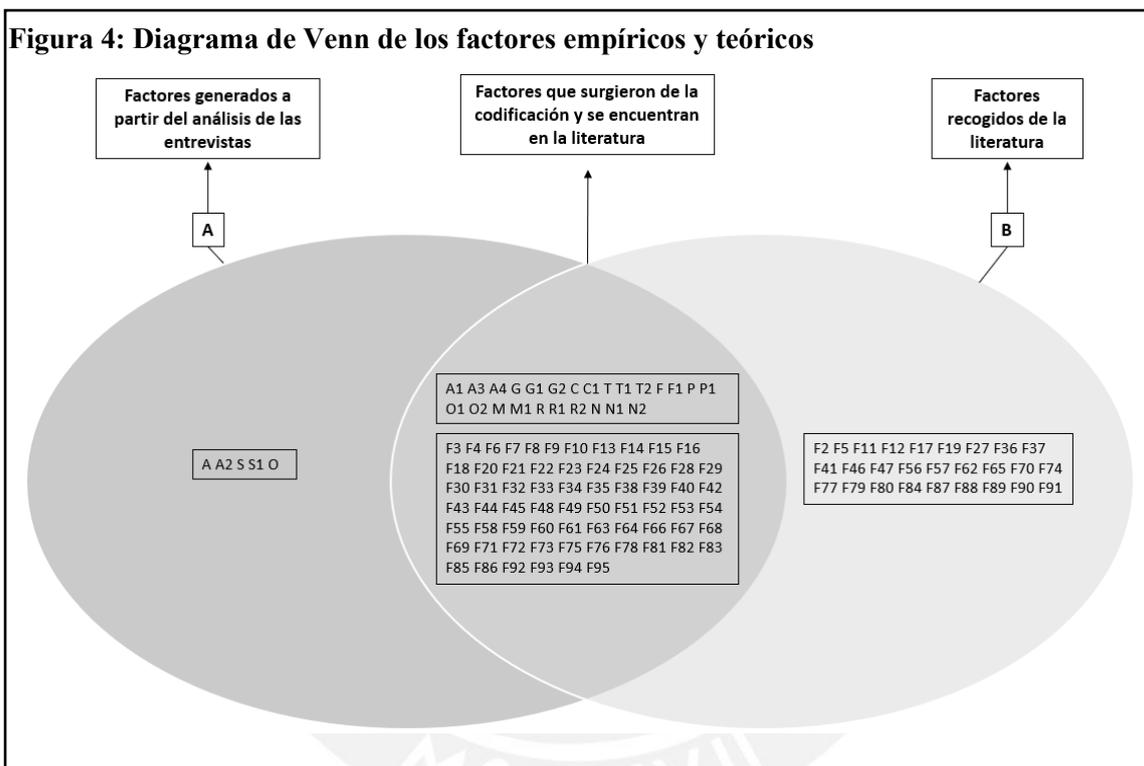
Finalmente, en el siguiente apartado se realizará el análisis del contraste entre los factores empíricos que surgieron del trabajo de campo y lo señalado por los autores en el marco teórico.

### **2.3. Contraste entre los factores teóricos y empíricos**

En el Anexo W, se pueden observar dos tablas, cada una de estas, presenta a los factores teóricos y empíricos encontrados en el trabajo de campo con un ID diferente. Con ello, se procedió

a realizar un diagrama de Venn para poder contrastar los factores recogidos del trabajo de campo con lo mencionado por los autores en el marco teórico. Cabe mencionar que para realizar este análisis se ha considerado tomar como un factor a todos los subfactores encontrados en el trabajo de campo.

En la Figura 4, se pueden observar dos conjuntos A y B que están compuestas, el primero, por los factores empíricos y, el segundo, por los factores teóricos. De esta manera, se entiende que la intersección de ambas representa a los factores que surgieron del trabajo de campo y han sido mencionados por los autores en el marco teórico.



En general, se puede apreciar que la gran mayoría de factores empíricos influyentes en el crecimiento de la empresa de estudio que fueron recogidos de las entrevistas a trabajadores y especialistas, son explicados por la teoría, con algunas excepciones como los factores A, A2, S, S1 y O. Del mismo modo, se puede apreciar que también hay factores que han sido mencionados por los autores que no han sido encontrados en el trabajo de campo. De esta forma, si se asume que todos los factores encontrados en el trabajo de campo tienen el mismo poder explicativo con respecto al crecimiento empresarial, se puede afirmar que la teoría explica gran parte este fenómeno, dado que cerca del 80% de factores empíricos encontrados son explicados o soportados por el marco teórico.

Por otro lado, si bien se pueden observar cerca de 94 factores teóricos en el conjunto B que han sido mencionados por los autores, es importante mencionar que muchos de estos

coinciden en sus ideas planteadas; es decir, un factor puede ser considerado por dos o más autores, que fue un hecho recurrente en el presente trabajo de investigación y, es por ello, que se puede apreciar una cantidad mayor en la intersección con respecto a los factores empíricos.

Los factores empíricos que no han sido explicados por la teoría han sido parte de los internos y están compuestos por: la adaptabilidad, estrategias de venta, servicio, calidad de servicio y cultura organizacional. Con respecto al primer factor, este no ha sido considerado por los autores dentro de sus postulados teóricos, probablemente porque muchos de los estudios han sido realizados en contextos diferentes y no cercanos a la realidad peruana. Tal como lo comenta el entrevistado 14, la adaptabilidad es un factor que en su experiencia no ha visto replicada en los modelos referidos al crecimiento empresarial, tal vez por su componente innato que todo emprendedor debería tener o porque ha sido aplicado a un determinado tipo de empresas o realidades alejadas al Perú (comunicación personal, 28 de noviembre, 2020). Por otro lado, es importante mencionar que la pandemia tiene un rol importante, dado que, si bien es importante que todo emprendedor o negocio pueda tener la capacidad de adaptarse, el contexto actual frente a la virtualidad ha obligado a todos a adaptarse para poder sobrevivir en el mercado ya sea cambiando el modelo de negocio o finalmente de rubro.

En lo que respecta al factor referido a las estrategias de venta, a pesar de que muchos de los autores dividen en sus postulados teóricos los factores de crecimiento en diferentes niveles como del tipo agente, negocio, entorno, entre otros, no se pudo encontrar alguno que mencione la importancia de este factor para la captación de clientes o el aumento en ventas. Esto hecho se ha dado posiblemente porque muchos de los autores basan sus investigaciones en experiencias pasadas que han vivido otras empresas o comentado otros autores en un tiempo determinado, con un contexto diferente al actual, que de cierta manera se alejan a las características del mercado en el que se desempeña ahora la empresa y, por ende, no lo consideran como un factor fundamental dentro del crecimiento. Si bien se han encontrado investigaciones como la de Galarreta et al. que se han realizado en el contexto peruano, este modelo se centra en factores más externos y no desarrolla un análisis de los factores internos.

Por otro lado, en lo que respecta a los factores relativos al servicio, tampoco se han encontrado autores que lo mencionen dentro de sus postulados teóricos como fundamental dentro del crecimiento. Esto posiblemente se haya dado porque autores seminales como Churchill y Lewis, y Greiner, basan sus modelos en empresas productoras que no ofrecen un servicio de por medio. De otro lado, si bien autores como Barbero, Vier y Blázquez et al. no limitan su modelo a un tipo de empresa en específico, les añaden más importancia a otros factores internos más

tangibles y no tan externos como lo representa el servicio o la calidad del servicio, que finalmente es medido por los clientes.

En la misma línea, se pudo observar que el factor relativo a la cultura organizacional tampoco ha sido mencionado por los autores. Este hecho posiblemente se haya dado por la misma razón expresada anteriormente, por su carácter intangible que las teorías no pueden explicar del todo, además que resulta un concepto que puede ser entendido de distintas maneras; es decir, lo que para una empresa representa una buena cultura organizacional, no necesariamente puede ser aplicado o entendido para otra que mantiene un tipo de negocio diferente, con personas y propietarios diferentes. Las teorías siguen la lógica de ser universales y pretenden ser aplicables para diferentes contextos – aunque no siempre se logre – que tal vez no permite que un factor tan intangible como la cultura organizacional pueda ser incluido.

Finalmente, también se observó también que una parte de los factores teóricos no han sido mencionados en las entrevistas a colaboradores y especialistas. La razón posiblemente parte por diferentes motivos. En primer lugar, muchos autores destacan factores clave como la edad de la empresa, la ubicación geográfica, los objetivos personales del propietario, sus lazos familiares, sus habilidades operativas, equilibrio entre trabajo y familia, entre otros, que son factores muy enfocados en los propietarios que tal vez aplica para cuando un emprendimiento se encuentra en una etapa 1 de crecimiento. De otro lado, también mencionan otros factores que por el momento no se ajustan a la realidad de la empresa, como lo resulta el factor de la exportación e internacionalización y las franquicias. Finalmente, hay factores externos que no son considerados por los colaboradores y especialistas, dado que resulta más una labor y responsabilidad del Estado que de la empresa en sí misma.

En general, se puede concluir que si bien muchos de los modelos presentados no han sido diseñados para un tipo de empresa como lo es una *fintech*, gran parte de los factores encontrados han sido destacados por los autores en el marco teórico lo cual resulta un punto fundamental dado que la investigación no solo se basa en lo mencionado por los colaboradores o especialistas entrevistados, sino que también tiene un soporte teórico destacable.

# CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

## 1. Conclusiones

El presente trabajo de investigación tuvo por finalidad estudiar los factores clave de crecimiento empresarial de la empresa Leasein Alquiler de Laptops en el periodo 2020. De esta forma, este estudio siguió un planteamiento con un enfoque cualitativo de corte transversal y no experimental, con alcance exploratorio con una estrategia de análisis y recolección de datos de tipo caso de estudio. Se realizaron un total quince entrevistas semiestructuradas entre colaboradores de la empresa conformado por líderes en las diferentes áreas, y especialistas sectoriales y temáticos, dentro de los cuales se pudieron identificar factores de crecimiento tanto internos como externos.

De esta forma, del trabajo de campo realizado, se encontró un total once factores, ocho internos y tres externos, los cuales en conjunto determinaron el crecimiento empresarial de Leasein Alquiler de Laptops en el 2020. Si bien no existen estudios empíricos que determinen cuales son los factores de crecimiento empresarial de las *fintech* del sector de leasing dentro de un contexto de pandemia como el del 2020, para fines de la investigación se ha tomado como referencia a diversos autores que plantean modelos teóricos referidos al crecimiento empresarial planteados en el capítulo 2 del marco teórico.

En ese sentido, en primer lugar se determinó, en base a los modelos de crecimiento empresarial presentados por la OCDE, y Churchill y Lewis, que la empresa de estudio se encuentra actualmente en una etapa de crecimiento y despegue en base a una serie de características como la cantidad de trabajadores, porcentaje de crecimiento anual (medido en base a ingresos brutos anuales), planes de expansión física, entre otras; características que fueron validadas en base al análisis documental consultado.

De lo encontrado en las entrevistas a especialistas, se determinó que la organización, como un emprendimiento del tipo *fintech*, se encuentra aún en un nivel básico de desarrollo dado que no cuentan por el momento con una alta automatización en sus procesos internos, aunque sí se encuentra en proceso; un ejemplo de ello resulta del proyecto Apolo con el cual pretenden automatizar ciertos procesos dentro del área de operaciones y que les va a permitir tener un mayor alcance de atención. Sin embargo, si bien se encuentra aún en una etapa básica de desarrollo - como emprendimiento del tipo *fintech* -, se encontró que su modelo de negocio es altamente escalable en el tiempo, sumado a que se encuentran en una industria en crecimiento, lo cual representa una característica valiosa dentro de los conceptos referidos a emprendimientos del tipo *fintech*. Esta escalabilidad se pudo validar en base al porcentaje de crecimiento que ha tenido la

empresa en los últimos años (80% a nivel de ingresos brutos en el 2019 y 2020) que refleja su potencial de crecimiento en el futuro.

Por otro lado, cabe señalar que cada uno de estos factores identificados se pudieron validar con lo encontrado de las entrevistas a especialistas tanto sectoriales como temáticos, quienes también destacaron la mayoría de los factores tanto internos como externos encontrados. Asimismo, la validación también se dio por la revisión de la literatura expuesta en el marco teórico y que fue uno de los objetivos específicos planteados al inicio de la investigación.

En general, de lo encontrado en el trabajo campo, se pudo observar que, efectivamente, el crecimiento de la empresa Leasein Alquiler de Laptops se dio por un conjunto de factores tanto internos como externos que contribuyeron a que la empresa pueda aprovechar el efecto del cambio en las necesidades de los consumidores derivadas por la pandemia mundial y así mantener su curva de crecimiento del 2019.

Desde el punto de vista interno, se pudo concluir que la organización supo actuar de manera rápida para adaptarse al nuevo contexto anticipando las posibles consecuencias que podrían acarrear las nuevas reglas dictadas por el gobierno. Es así como mediante la elaboración de diversas estrategias pudieron crear nuevas fuentes de ingreso que mitigaran el riesgo de la pérdida de clientes como la apertura de nuevos negocios (venta de laptops y alquiler a personas naturales), nuevas estrategias de venta, el uso del marketing digital para la captación de potenciales clientes y los cambios en los procesos internos, que contribuyeron a que la empresa pueda atender a los clientes nuevos y recurrentes de manera normal. Además de ello, al ofrecer precios competitivos y más bajos de los que venía ofreciendo normalmente, pudo retener a parte de la cartera de clientes que se vieron afectados de manera directa por la pandemia mundial y además ampliar su público a organizaciones que, si bien necesitaban del alquiler de laptops, no contaban con los recursos necesarios para tomar los servicios.

Por otra parte, se determinó también que la influencia de los propietarios fue un punto importante dentro del crecimiento empresarial de la organización no solo en el 2020, sino también desde sus inicios. Tal como lo comentan los entrevistados, su experiencia y conocimientos sirvieron para poder formar a la empresa con un perfil de institución financiera con un orden interno muy valorado por las entidades bancarias que consideran un punto clave que otras empresas del sector no desarrollaron y una de las razones que explican su crecimiento. Además de ello, sirvió para estructurar a la organización de acuerdo con las necesidades del momento y un punto importante dentro de la elaboración de las estrategias. De esta forma, se pudo observar que ambos propietarios pudieron replicar toda la experiencia que adquirieron en el sector privado

dentro del manejo de la empresa que a larga determinó el crecimiento de los últimos años, más aún en el 2020.

Asimismo, se pudo concluir que la labor del talento humano fue vital en el crecimiento de la empresa por su contribución tanto en la estrategia como en la implementación de estas. En este punto, destacan la labor del comité ejecutivo conformado por cada uno de los líderes de la organización por su rol activo en la elaboración de estrategias y toma de decisiones que fueron vitales durante el 2020. De otro lado, se encontró también que los colaboradores destacan la importancia no solo de los líderes de la organización, sino también de los colaboradores de la primera línea por su desempeño en la implementación de cada una de las estrategias planteadas.

Por su parte, otro de los factores clave que se pudo identificar, gira en torno a la calidad del servicio que ofrecen a los clientes con respecto a la rapidez en la atención tanto desde el contacto con el cliente como para la entrega de equipos, así como la atención personalizada que representa la oferta de valor que venden en redes sociales y página web. Sin embargo, dado que la calidad del servicio no puede ser evaluada por la empresa sino por los clientes, se encontró que en una encuesta realizada en el mes de diciembre estos respondieron que recomendarían el servicio y que lo consideran como bueno y muy bueno. De esta forma, se pudo validar que efectivamente el servicio ofrecido se encuentra muy valorado por los clientes y representa un factor importante dentro del crecimiento empresarial de la organización de estudio.

En la misma línea, se encontró que la planificación estratégica resultó otro de los factores muy valorados por los colaboradores dada su efectividad durante el 2020. Tal como se comentó anteriormente, si bien el crecimiento de la empresa fue en gran medida por su capacidad de adaptarse al nuevo contexto derivado por la pandemia mundial, la planificación estratégica contribuyó a que este proceso fuera más acelerado. Desde el lado comercial y de planeamiento estratégico, se encontró que las estrategias planteadas contribuyeron a disminuir los riesgos derivados de la salida de varios de los clientes golpeados financieramente, de manera que pudieron equilibrar los niveles de ingresos y realizar una planificación financiera tanto para el corto como largo plazo.

Además, se concluyó que el modelo de negocio resultó otro punto clave dentro del crecimiento. Tal como lo mencionan los entrevistados, se basa en una innovación de procesos basados en rapidez que han afectado directamente a toda la empresa desde la cultura organizacional, servicio y procesos internos. De esta forma, se encontró que este factor resulta importante para parte de los entrevistados por su importancia en la definición de su oferta de valor y por su efecto en la calidad del servicio. Además, destacan su importancia por la estrategia de buscar siempre mercados no evangelizados donde poder crecer y no entrar a mercados altamente

competitivos. De esta forma, de las entrevistas con especialistas del sector *fintech*, se encontró que efectivamente la empresa se encuentra actualmente en un sector, dentro del segmento de gestión de finanzas empresariales, que no se encuentra del todo desarrollada.

Por otro lado, se determinó también que la gestión interna de la empresa fue un punto importante dentro del crecimiento dado que, desde el punto de vista financiero, representó un punto de partida para las inversiones a corto plazo y para la apertura de nuevas líneas de negocio. Del mismo modo, fue determinante para contratar personal necesario y así poder atender el aumento de demanda, además de fortalecer la estructura organizacional casi consolidada que tuvieron al inicio de la cuarentena.

Finalmente, se concluyó también que la cultura organizacional en la empresa fue un punto clave para mantener motivados a los colaboradores de manera que puedan ofrecer el mejor desempeño posible dentro de cada una de sus posiciones. Asimismo, destaca la importancia del compromiso que tuvo cada uno de los colaboradores para la atención de requerimientos, aun cuando no se podía trabajar en las oficinas, aspectos que permitieron a la empresa seguir operando y continuar con el crecimiento planificado.

Por otro lado, en lo que respecta a los factores externos, se encontró que un punto clave dentro del crecimiento de la empresa en el 2020, fue debido al aumento de la demanda causado por el contexto mundial derivado de la pandemia del COVID-19 que motivó un cambio en las necesidades de las empresas frente a la obligación de realizar un trabajo remoto o *home office*, y que si bien no es considerado determinante por parte de los colaboradores, se concluyó que sí influyó en gran medida al crecimiento en el corto plazo de la empresa.

Del mismo modo, se encontró también que parte del crecimiento de la empresa se debió a la importancia del *networking* de los líderes en la empresa que no solo sirvieron para la atracción de clientes, sino también por las facilidades para acceder a créditos financieros como el ofrecido por el Estado (Reactiva Perú). De la misma forma, se encontró la importancia que ha tenido el crecimiento tener un mayor contacto con *stakeholders* del ecosistema *Fintech*, como lo son: las asociaciones como con la Asociación Fintech del Perú, APROFIN y Emprende UP; que han sido importantes para el mejoramiento del branding en redes y por la red de contactos importantes para seguir creciendo en la industria.

Sumado a esto, se encontró que otro factor importante dentro del crecimiento de la empresa giró en torno al acceso al financiamiento externo que tuvo la empresa tanto de instituciones privadas como por parte del Estado, que le permitieron tener la liquidez necesaria en el corto plazo para realizar las inversiones en compras de activos, contratación de personal y

para el ajuste en las estrategias de venta. Sin embargo, tal como lo comentan los entrevistados, si bien resultó importante para la empresa, no lo consideran determinante.

De esta forma, se concluye que finalmente el crecimiento de la empresa se dio por un conjunto de factores tanto internos como externos. Si bien el cambio en las necesidades derivadas por el contexto de la pandemia mundial fue importante por el aumento inmediato de la demanda, consideramos que sin las acciones internas realizadas no hubieran podido aprovechar estos cambios en el mercado y no hubieran contado con la capacidad suficiente para poder atenderlos.

En lo que respecta al contraste de los factores empíricos con los factores teóricos, se pudo encontrar que gran parte de lo recogido en el trabajo de campo, es explicado por los autores del marco teórico, aproximadamente un 80%. Con algunas excepciones compuestas por los factores de adaptabilidad, servicio, calidad en el servicio y cultura organizacional, todos los demás factores recogidos del trabajo de campo han sido mencionados al menos una vez por autores del marco teórico. Tal como se mencionó en ese punto, estos factores no han sido mencionados posiblemente porque en los estudios realizados consideraron experiencias pasadas de otras empresas que tenían un contexto diferente al que se vive actualmente o tal vez porque los factores tienen una característica intangible que no es posible adecuarla a un modelo dado que va en contra de su universalidad.

De esta forma, se pudo concluir que lo recogido del trabajo de campo no solo ha sido soportado por lo mencionado por especialistas, tanto sectoriales como temáticos, sino también por autores del marco teórico que destacan, dentro de sus postulados, la importancia de gran parte de estos factores. Sin embargo, también se pudo observar que existen ciertos factores no mencionados en el marco teórico que se ajustan más a la realidad peruana y que han sido destacados por algunos especialistas. Esto muestra que si bien hay modelos que podrían explicar el crecimiento de una *Fintech*, no resulta del todo aplicable a este tipo de organizaciones en el país.

En general, se puede observar que si bien la empresa ha mostrado un crecimiento sostenido que no ha sido afectado por el contexto negativo del 2020, aún tienen aspectos por mejorar. Un de estos puntos gira en torno a un mayor uso de tecnología para automatizar cada vez más los procesos internos desde la atención a clientes o mantenimiento de stock, hasta la entrega de equipos y, de esta forma, poder mantener la curva de crecimiento en los próximos años.

## **2. Recomendaciones**

En este punto, se recomienda a los CEO's de la industria *fintech* que sigan trabajando en mejorar cada uno de los factores internos desarrollados dado que, si bien en el 2020 el crecimiento

fue positivo, tuvo un gran componente externo derivado de la pandemia mundial que difícilmente pueda volver a suceder, por lo que posiblemente más adelante pueda ocurrir una disminución en la demanda. Ante ese escenario, se recomienda que la empresa pueda intensificar las estrategias en marketing digital o de ventas para disminuir el riesgo de pérdida de clientes, así como no dejar de lado la planificación estratégica que se venía desarrollando hasta el momento. Por otro lado, resulta importante que la empresa siga en la búsqueda de instituciones que puedan invertir en la empresa de manera que puedan tener un crecimiento más acelerado en el largo plazo. Desde el punto de vista externo, se recomienda a la empresa seguir en contacto con otros *stakeholders* dentro del ecosistema *Fintech*, dado que así se fortalece la industria en general y se promueve el trabajo colaborativo.

Por otro lado, resulta importante mencionar que la empresa debería seguir invirtiendo en desarrollo tecnológico dado que, como se mencionó anteriormente, aún se encuentran en un nivel básico con respecto a la automatización de procesos internos que resulta una característica fundamental de organizaciones del tipo *fintech*. De esta forma, si bien se encuentran en proceso de desarrollo y creación de nuevas tecnologías como el proyecto Apolo, resulta de vital importancia que no dejen de lado realizar proyectos que promuevan esta automatización dado que ello permitirá que la empresa siga con este potencial de ser escalable en el tiempo y aumentar su capacidad de atención en el futuro.

Finalmente, para las recomendaciones a futuras investigaciones, resulta importante mencionar las limitaciones que se tuvo en la presente investigación dadas las circunstancias derivadas por la pandemia mundial, entre estas, la imposibilidad de poder realizar una observación participante. Tomando en cuenta lo mencionado anteriormente, se recomienda para futuras investigaciones relacionadas a *fintech* del sector de arrendamiento de equipos de cómputo, realizar un análisis más etnográfico. Del mismo modo, dado que existe una escasez de estudios o trabajos empíricos que estudian el fenómeno del crecimiento empresarial en *fintech* a nivel nacional, se recomienda seguir realizando investigaciones en torno a este ecosistema y sus actores. En la misma línea, se recomienda realizar investigaciones referidas a este sector, pero que incluyan dentro del análisis un componente cuantitativo para poder medir variables como la cultura organizacional y calidad del servicio, que justamente fueron los factores que no han sido explicados por la teoría.

## REFERENCIAS

- Alvarenga, M. & Mera, G. (23 de febrero del 2021). Inclusión financiera en tiempos de pandemia: hacia dónde van los bancos y fintech. Revista Forbes Centroamérica. Recuperado de <https://forbescentroamerica.com/2021/02/23/inclusion-financiera-en-tiempos-de-pandemia-hacia-donde-van-los-bancos-y-fintech/>
- Arias, F. (2006). *El proyecto de Investigación. Introducción a la Metodología Científica*. Quinta Edición. Caracas: Editorial Episteme. Recuperado de [https://www.researchgate.net/publication/27298565\\_El\\_Proyecto\\_de\\_la\\_Investigacion\\_Introduccion\\_a\\_la\\_Metodologia\\_Cientifica](https://www.researchgate.net/publication/27298565_El_Proyecto_de_la_Investigacion_Introduccion_a_la_Metodologia_Cientifica)
- Arner, D., Barberis, J. & Buckley, R. (2015). The Evolution of Fintech: A New Post-Crisis Paradigm? Available at SSRN 2676553. UNSW. Australia.
- Apuntalando a las mypes (28 de abril del 2020). Recuperado de <https://elperuano.pe/noticia/95072-apuntalando-a-las-mypes>
- Aulet, B. (2013). *Disciplined Entrepreneurship: 24 Steps to a Successful Startup*. New Jersey: John Wiley & Sons, Ltd.
- Auerbach, C. & Silverstein, L. (2003). *Qualitative studies in psychology. Qualitative data: An introduction to coding and analysis*. New York University Press. Nueva York.
- Bancomext (2018). Fintech en el mundo. La revolución de las finanzas ha llegado a México. Recuperado de <https://www.bancomext.com/wp-content/uploads/2018/11/Libro-Fintech.pdf>
- Banco de Desarrollo de América Latina [CAF] (2016). La revolución de las empresas *fintech* y el futuro de la banca. Recuperado de <https://scioteca.caf.com/bitstream/handle/123456789/976/FOLLETO%20N24%20VFINDL.pdf>
- Banco Interamericano de Desarrollo [BID] (2020). Los ecosistemas de emprendimiento de América Latina y el Caribe frente al COVID-19. Recuperado de <https://publications.iadb.org/publications/spanish/document/Los-ecosistemas-de-emprendimiento-de-America-Latina-y-el-Caribe-frente-al-COVID-19-Impactos-necesidades-y-recomendaciones.pdf>
- Banco Interamericano de Desarrollo [BID], BID Invest, & Finnovista (2018). Fintech América Latina 2018 – Crecimiento y Consolidación. Washington: IDB Improving Lives.
- Barria, C. (2021). Elecciones en Perú: qué está en juego en las propuestas económicas de Pedro Castillo y Keiko Fujimori. BBC NEWS. Recuperado de <https://www.bbc.com/mundo/noticias-57353142>
- Barbero, L. (2006). *Factores de crecimiento de pymes españolas*. Colección EOI empresas. Madrid. Recuperado de <https://www.eoi.es/es/file/19352/download?token=PSz5V37h>.

- Becerra, N., Gamarra, M. & Sotelo, S. (2019). El capital relacional como medio de crecimiento de una pequeña empresa del emporio comercial de Gamarra: caso Celestina (tesis pregrado). Pontificia Universidad Católica del Perú. Lima. Recuperado de <http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/20.500.12404/15713>
- Blank, S., & Dorf, B. (2013). *El Manual del Emprendedor: La guía paso a paso para crear una gran empresa*. España: Grupo Planeta Spain.
- Blázquez, F., Dorta, J. & Verona, M. (2006). Factores del crecimiento empresarial. Especial referencia a las pequeñas y medianas empresas. Bogotá, Colombia. INNOVAR. Revista de Ciencias Administrativas y Sociales, (16) 43-56. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/818/81802804.pdf>
- Blázquez, F.; Dorta, J. & Verona, M. (2006). *Concepto, perspectivas y medida del crecimiento empresarial*. Bogotá, Colombia. CUADERNOS DE ADMINISTRACIÓN. Revista Científica Javeriana (19) 165-195.
- Cardenas, R. & Chuquiruna, F. (2020). Caracterización de los factores clave que influyen en el crecimiento de las Fintech: Un estudio de casos múltiples de las Fintech que pertenecen a los segmentos con mayor crecimiento en Lima Metropolitana (tesis de pregrado). Pontificia Universidad Católica del Perú. Lima. Recuperado de [http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/16799/BENITO\\_C%  
c3%81RDENAS\\_P%c3%89REZ\\_CHUQUIRUNA\\_RAMOS\\_S%c3%81NCHEZ.pdf?s  
equence=7&isAllowed=y](http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/16799/BENITO_C%c3%81RDENAS_P%c3%89REZ_CHUQUIRUNA_RAMOS_S%c3%81NCHEZ.pdf?squence=7&isAllowed=y)
- Canals, J. (2004). Crecimiento empresarial: personas y tecnología en la nueva economía. Recuperado de <https://dadun.unav.edu/bitstream/10171/3776/1/Canals.pdf>
- Centrum Think (2018). Las Fintech en Brasil, Argentina, Chile y Bolivia: lecciones y buenas prácticas. Recuperado de <https://centrumthink.pucp.edu.pe/publicaciones/las-fintech-en-brasil-argentina-chile-y-bolivia-lecciones-y-buenas-practicas/>
- Centro de Desarrollo Emprendedor de la Universidad ESAN (2020). Global Entrepreneurship Monitor Perú 2018-2019. Recuperado de <https://www.esan.edu.pe/publicaciones/libros/2020/global-entrepreneurship-monitor-peru-2018-2019/>
- Churchill, N. & Lewis, V. (1983). The five stages of small business growth. *Harvard Business Review*. Recuperado de <https://hbr.org/1983/05/the-five-stages-of-small-business-growth>
- ComexPerú (05 de junio del 2019). *Las mypes peruanas en 2019 y su realidad ante la crisis*. Semanario 1028. Recuperado de <https://www.comexperu.org.pe/articulo/las-mype-peruanas-en-2019-y-su-realidad-ante-la-crisis>
- Creswell, J. (2007). *Qualitative Inquiry and Research Design: Choosing Among Five Approaches*. Sage. Cheryl N Poth. Canadá.

- Dawson, D., Fountain, J., & Cohen, D. (2011). Seasonality and the Lifestyle “Conundrum”: An exploratory analysis of lifestyle entrepreneurship in rural, cool-climate wine tourism regions. *Asia Pacific Journal Tourism Research*, 16(5), 551-572.
- Diario Gestión (2020). INEI: 75.5% de empresas en Lima Metropolitana se encuentran operativas (11 de octubre del 2020). *Diario Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/empresas/coronavirus-en-peru-el-755-de-empresas-en-lima-metropolitana-se-encuentran-operativas-inei-noticia/?ref=gesr>
- Dosi, G., & Nelson, R. R. (2010). *Technical Change and Industrial Dynamics as Evolutionary Processes. Handbook of the Economics of Innovation*, 51–127.
- Eisenhardt, K. (1989). *Building Theories from Case Study Research. The Academy of Management Review*, 14 (4), pp. 532-550.
- Ernst & Young (2020). Guía Fintech Perú 2020/2021. Panorama legal y regulatorio para la inclusión financiera. Recuperado de [https://assets.ey.com/content/dam/ey-sites/ey-com/es\\_pe/topics/law/ey-guia-fintech-peru-2020-2021-eylaw.pdf](https://assets.ey.com/content/dam/ey-sites/ey-com/es_pe/topics/law/ey-guia-fintech-peru-2020-2021-eylaw.pdf)
- Ernst & Young (2016). German FinTech landscape: opportunity for Rhein-Main-Neckar.
- Fernández, J. (23 de febrero del 2021). Leasein “Apuntamos a captar la torta que están dejando [los bancos en leasing]”. *Semana Económica*. Recuperado de <https://semanaeconomica.com/economia-finanzas/fondos-de-inversion/Leasein-leasing-apuntamos-a-captar-la-torta-que-estan-dejando-los-bancos-en-leasing>
- Flamholtz, E., & Randle, Y. (2000). Growing pains. Transitioning from an entrepreneurship to a professionally managed firm. Editorial Jossey-Bass
- Gallo, D. (2018). Factores que han permitido el desarrollo de las Fintech (Tesis de maestría, Universidad EAFIT, Medellín, Colombia). Recuperado de [https://repository.eafit.edu.co/bitstream/handle/10784/12735/Daniel\\_GalloEcheverri\\_2018.pdf?sequence=2&isAllowed=y](https://repository.eafit.edu.co/bitstream/handle/10784/12735/Daniel_GalloEcheverri_2018.pdf?sequence=2&isAllowed=y)
- Galarreta, V., Ishara, N., Llanca, M., & Rivera, V. (2019). Principales factores del desarrollo de la industria Fintech para un país emergente en Latinoamérica (Tesis de maestría, Universidad ESAN, Lima, Perú). Recuperado de <https://repositorio.esan.edu.pe/handle/20.500.12640/1518>
- Gimpel, H., Rau, D., & Röglinger, M. (2018). Understanding FinTech start-ups – a taxonomy of consumer-oriented service offerings. *Electronic Markets*, 28(3), 245–264. Recuperado de <https://doi.org/10.1007/s12525-017-0275-0>
- Global Entrepreneurship Monitor [GEM] (2020). *Global Entrepreneurship Monitor Perú 2018-2019*. Universidad ESAN, Centro de Desarrollo Emprendedor, 2020. Recuperado de <https://www.esan.edu.pe/publicaciones/libros/2020/global-entrepreneurship-monitor-peru-2018-2019/>

- Greiner, L. (1998). Evolution and revolution as organizations grow. *Harvard Business Review*. Recuperado de: <https://hbr.org/1998/05/evolution-and-revolution-as-organizations-grow>
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. (2014). Metodología de la investigación (6a ed.). México D.F.: McGraw-Hill. Recuperado de: <https://www.uca.ac.cr/wp-content/uploads/2017/10/Investigacion.pdf>
- Hernández, C., & Gonzales, D. (2016). Study of the Start-Up Ecosystem in Lima, Peru: Collective Case Study. *Latin American Business Review*, 17(2), 115–137. Recuperado de <https://doi.org/10.1080/10978526.2016.1171678>
- Ipsos (2020). Bancarización del peruano 2020. Recuperado de <https://www.ipsos.com/es-pe/bancarizacion-del-peruano-2020>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI] (2020). Demografía Empresarial en el Perú: III trimestre del 2020 (1). Recuperado de [https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/boletin-demografia\\_empresarial.pdf](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/boletin-demografia_empresarial.pdf)
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI] (2020). Demografía Empresarial en el Perú: I trimestre del 2020 (1). Recuperado de <https://www.inei.gob.pe/biblioteca-virtual/boletines/demografia-empresarial-8237/1/>
- Lee, I., & Shin, Y. (2018). Fintech: Ecosystem, business models, investment decisions, and challenges. *Business Horizons*, 61(1), 35-46. Recuperado de <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2017.09.003>
- Leasein Alquiler de Laptops (15 de febrero del 2021). Nosotros. Recuperado de <https://leasein.pe/nosotros/>
- Leasein Alquiler de Laptops (7 de diciembre del 2020). *Leasein: Mapa Fintech Perú 2021* Recuperado de <https://Leasein.pe/por-que-alquiler-y-leasing-de-laptops-Leasein/>
- Leasein Alquiler de Laptops (11 de diciembre del 2020). *Leasein: ¿Por qué un alquiler y leasing de laptops con rapidez?* Recuperado de <https://leasein.pe/mapa-fintech-peru-2021-startups/>
- Lippitt, G., & Schmidt, W. (1967). Crises in a developing organization. *Harvard Business Review*. Recuperado de: <https://hbr.org/1967/11/crises-in-a-developing-organization>
- Lopez, E. (2020). La expansión de las *fintech* en el Perú. La Cámara, 10-12. Recuperado de [https://apps.cameralima.org.pe/repositorioaps/0/0/par/r914\\_2/informe%20especial.pdf](https://apps.cameralima.org.pe/repositorioaps/0/0/par/r914_2/informe%20especial.pdf)
- Mares, C. (2013). Las Micro y Pequeñas Empresas (MYPES) en el Perú. *Revista Jurídica Thomson Reuters, año I, nro. 18, abril 2013, pp. 1-20.*
- Medina, A. (23 de mayo del 2020). Las Fintech de América Latina mantienen su “luna de miel” con los inversionistas. Latam Fintech Hub. Recuperado de

<https://www.latamfintech.co/articles/las-fintechs-de-america-latina-mantienen-su-luna-de-miel-con-los-inversionistas>

Mercado Negro (15 de febrero del 2021). Las 3 claves de la *fintech* peruana Leasein para crecer con el Inbound Marketing. Recuperado de <https://www.mercadonegro.pe/marketing/las-3-claves-de-la-fintech-peruana-leasein-para-crecer-con-el-inbound-marketing/>

Ministerio de Economía y Finanzas [MEF] (2020). Programa de garantías “Reactiva Perú”. Recuperado de [https://www.mef.gob.pe/es/?option=com\\_content&language=es-ES&Itemid=102665&lang=es-ES&view=article&id=6429](https://www.mef.gob.pe/es/?option=com_content&language=es-ES&Itemid=102665&lang=es-ES&view=article&id=6429)

Miller, D., & Friesen, P. H. (1984). *A Longitudinal Study of the Corporate Life Cycle*. *Management Science*, 30(10), 1161–1183.

Montoro, A., Jara, M., & Rivera, D. (2017). Caracterización de los elementos clave del crecimiento en las *startups*: estudio de casos múltiples de *startups* limeñas ganadoras del concurso *startup* 124 Perú. (Tesis de licenciatura, Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima, Perú). Recuperado de <http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/123456789/11881>

Monge-Castro, E. (2010). *El Estudio de Casos como Metodología de Investigación y su importancia en la dirección y Administración de Empresas*. *Revista Nacional de Administración*, 1 (2): 31-54 Julio-Diciembre.

Nicoletti, B. (2017). *The future of FinTech. Integrating finance and technology in financial services*. Londres: Palgrave Macmillan.

Tineo, R. (20 de mayo del 2020). *Jorge Ochoa: “Si quiebran las mypes, quiebra el Perú”*. La Cámara Revista Digital de la CCL. Recuperado de <https://lacamara.pe/jorge-ochoa-si-quiebran-las-mypes-quiebra-el-peru/>

Observatorio Estratégico de la Alianza del Pacífico [OEAP] (2018). *Brechas para el emprendimiento en la Alianza del Pacífico*. Santiago, Chile.

Gamero, J. (2020). Perú, impacto de la COVID-19 en el empleo y los ingresos laborales. Organización Internacional del Trabajo [OIT]. Recuperado de [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-lima/documents/publication/wcms\\_756474.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-lima/documents/publication/wcms_756474.pdf)

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos [OCDE] (2016). *Startup América Latina 2016. Síntesis y Recomendaciones de Política*. Recuperado de [https://www.oecd.org/dev/americas/Startups2016\\_Si-ntesis-y-recomendaciones.pdf](https://www.oecd.org/dev/americas/Startups2016_Si-ntesis-y-recomendaciones.pdf)

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos [OCDE] (2019) *Índice de Políticas PYME: América Latina y el Caribe 2019 Política para PYME’s Competitivas en la Alianza del Pacífico y países participantes de América del Sur*. Recuperado de <http://www.oecd.org/latin-america/PME-Indice-Policas-LAC-Mensajes-Principales-Brochure.pdf>

- Pasco, M., & Ponce, F. (2015). *Guía de Investigación en Gestión*. Dirección de Gestión de la Investigación, PUCP.
- Pérez, L. & Casas, 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. Lima. Recuperado de [http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/13252/PERALTA\\_P%C3%89REZ\\_SOTO\\_CASASs.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/13252/PERALTA_P%C3%89REZ_SOTO_CASASs.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Porta, D. & Keating, M. (2008). *Approaches and Methodologies in the Social Sciences A Pluralist Perspective*. Cambridge University Press. Recuperado de <https://www.cambridge.org/core/books/approaches-and-methodologies-in-the-social-sciences/D4DB36D30BB76DAF1EDA3A04F657879F>
- Quispe, K., Barchi, G. & Bondia, K. (2020). Caracterización del proceso de innovación de fintech peruanas: Estudio de casos múltiples de fintech ganadoras del concurso *Startup* Perú (tesis de pregrado). Pontificia Universidad Católica del Perú. Lima. Recuperado de [http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/15730/MARCOS\\_QUISPE\\_PALOMINO\\_BARCHI\\_VELASQUEZ\\_BONDIA.pdf?sequence=5&isAllowed=y](http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/15730/MARCOS_QUISPE_PALOMINO_BARCHI_VELASQUEZ_BONDIA.pdf?sequence=5&isAllowed=y)
- Quinto, C. (10 de julio del 2020). *Alrededor de 30% de empresas cambió su rubro durante el estado de emergencia*. RPP. Recuperado de <https://rpp.pe/peru/actualidad/coronavirus-en-peru-alrededor-del-30-de-empresas-familiares-quebraron-o-cambiaron-de-rubro-durante-el-estado-de-emergencia-noticia-1276834>
- Ries, E. (2012). *El método Lean Startup: Cómo crear empresas de éxito utilizando la innovación continua*. Barcelona: Ediciones Deusto.
- Ries, E. (8 de septiembre de 2008). *The lean startup*. *Startup Lessons Learned*. Recuperado de <http://www.startuplessonslearned.com/2008/09/lean-startup.html>
- Rodriguez, C. (14 de diciembre del 2020). La transformación digital que se vivió en el 2020. *Diario el Peruano*. Recuperado de <https://elperuano.pe/noticia/111738-la-transformacion-digital-que-se-vivio-en-el-2020>
- Saunders, M., Lewis, P. & Thornhill, A. (2009) *Research Methods for Business Students*. Pearson, New York.
- Seminario, F. (15 de junio del 2020). B89, *Fintech* que busca romper el mercado “casi oligopólico” peruano. Iupana. Recuperado de <https://iupana.com/2020/06/15/b89-fintech-busca-romper-mercado-casi-oligopolico-peruano/>
- Silva, M. (2017). El acelerado crecimiento de las Fintech y los desafíos para su regulación. *Revista Moneda* (171), 42-46. Recuperado de <https://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Revista-Moneda/moneda-171/moneda-171-08.pdf>

- Silva, A., & Ramos, M. (2017). La evolución del sector Fintech: Modelos de negocio, regulación y retos. México D.F.: Fundación de Estudios Financieros (FUNDEF).
- Schueffel, P. (2016). Taming the Beast: A Scientific Definition of fintech. *Journal of Innovation Management*, 4(4), 32-54. Recuperado de [https://www.researchgate.net/publication/314437464\\_Taming\\_the\\_Beast\\_A\\_Scientific\\_Definition\\_of\\_Fintech](https://www.researchgate.net/publication/314437464_Taming_the_Beast_A_Scientific_Definition_of_Fintech)
- Schumpeter, J. (1939). *Business Cycles*. New York: McGraw-Hill
- Shleifer, A. (1986). "Implementation Cycles." *Journal of Political Economy* 94 (6): 1163–1190.
- Spescha, A., & Woerter, M. (2018). *Innovation and firm growth over the business cycle*. *Industry and Innovation*, 1–27.
- Steinmetz, L. (1969). Critical stages of small business growth: When they occur and how to survive them. *Business Horizons*, vol. 12 (1) pp 29-36. Recuperado de [https://doi.org/10.1016/0007-6813\(69\)90107-4](https://doi.org/10.1016/0007-6813(69)90107-4)
- Stiglitz, Joseph E. (1993). *Endogenous Growth and Cycles*. Technical Report. Cambridge, MA: National Bureau of Economic Research.
- Strange, A. & Hafemeister, M. (20 de abril del 2021). El Boom Fintech en América Latina. Andreessen Horowitz. Recuperado de <https://a16z.com/2021/04/20/el-boom-fintech-en-america-latina/>
- Superintendencia de Banca, Seguros y AFP [SBS] (2020). Empresas de Arrendamiento Financiero no comprendidas en el ámbito de la Ley General. Recuperado de <https://www.sbs.gob.pe/empresas-de-arrendamiento-financiero-no-comprendidas-en-el-ambito-de-la-ley-general>
- Superintendencia de Banca, Seguros y AFP [SBS]. (2018). Los beneficios y las necesidades de las Fintech: Consideraciones para su regulación en el sistema financiero peruano. SBS Informa, (35). Recuperado de [https://www.sbs.gob.pe/Portals/0/jer/BOLETIN-SEMANAL/2018/B\\_S\\_35-2018.pdf](https://www.sbs.gob.pe/Portals/0/jer/BOLETIN-SEMANAL/2018/B_S_35-2018.pdf)
- Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria [SUNAT] (22 de enero del 2021). Consulta RUC.
- Varga, D. (2017). Fintech, the new era of financial services. *Vezetéstudomány Budapest Management Review*, 48(11), 22–32.
- Vier, H. (2016). *Growth of small business: a literature review and perspectives of studies*. Gest. Prod., São Carlos, 23(2), 419-432. Recuperado de [https://www.scielo.br/pdf/gp/v23n2/en\\_0104-530X-gp-0104-530X1759-14.pdf](https://www.scielo.br/pdf/gp/v23n2/en_0104-530X-gp-0104-530X1759-14.pdf)
- Vodanovic Legal (2019). El panorama de la industria *fintech* en el Perú. Hacia un nuevo ecosistema colaborativo. Vodanovic Legal. Recuperado de

<https://www.siicex.gob.pe/siicex/documentosportal/alertas/documento/doc/79431536radE2E60.pdf>

Yin, R. (2009). *Case study research: Design and Methods* (4a Ed.). Thousand Oaks, Calif: Sage Publications.

Yin, R. (2016). *Investigación cualitativa de principio a fin* (2a Ed.). Thousand Oaks, Calif: Sage Publications.



## ANEXO A: Análisis PESTE de la industria Fintech en el Perú

Tabla A1: PESTE industria Fintech en el Perú

Factor	Descripción
Político - Legal	<ul style="list-style-type: none"> <li>Debido a la crisis sanitaria por el covid-19, se dio el Decreto Supremo N° 123-2021-PCM, el cual mantiene al Perú en emergencia sanitaria hasta el 31 de julio del 2021, hecho que mantiene afectado a varios sectores de la población (Gestión, 2021).</li> <li>El país se encuentra atravesando una crisis política derivada de las últimas elecciones presidenciales que han afectado a todos los sectores de la población por la incertidumbre que refleja el país a nivel internacional (Barria, 2021)</li> <li>Se decreta en el 2020 el decreto de urgencia 013-2020 que favorece a las <i>Fintech</i> de financiamiento participativo (Mendiola, 2020)</li> <li>El decreto 013-2020 también elimina la limitación de IUIT para operaciones con dinero electrónico (Ernest &amp; Young, 2020)</li> <li>Es Estado establece la billetera digital para la entrega del Bono Familiar Universall (Ernest &amp; Young, 2020)</li> <li>En el 2020, se aprueba el decreto de urgencia 007-2020 que aprueba el Marco de Confianza Digital que tiene por finalidad garantizar una mayor confianza en los consumidores con su interacción digital.</li> <li>En octubre del 2020, la Superintendencia de Banca y Seguros aprueba que empresas no financieras puedan ofrecer servicios de leasing financiero (Leasein Alquiler de Laptops, 2020)</li> </ul>
Económico	<ul style="list-style-type: none"> <li>El Banco Mundial proyecta que la economía peruana se contraerá 12% en 2020 por el Covid-19 (RPP, 2020).</li> <li>Mediante el decreto legislativo 1455 se crea el programa Reactiva Perú dirigido a todas las empresas del país con la finalidad de reactivar la economía peruana (MEF, 2020)</li> <li>La tasa de interés de referencia se mantiene en 0.25% a noviembre 2020 (Gestión 2021, 2020).</li> <li>Debido a la incertidumbre política se observa un aumento en el TC de dólar a nivel nacional (Gestión, 2021)</li> </ul>
Socio - Cultural	<ul style="list-style-type: none"> <li>Según la Organización Internacional del Trabajo [OIT], del 2019 al 2020, se observó un aumento en el empleo informal que ascendió a 74.3% (Gamero, 2020)</li> <li>Tal como lo señala el informe realizado por el Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI] (2020), los sectores más afectados por la situación actual fueron los de servicios.</li> <li>Se calcula que un 30% de las empresas familiares en el país, se vieron en la obligación de cambiar de rubro para sobrevivir en el mercado que se convirtió en más digital (Asociación de Empresas Familiares 2020 citado en RPP, 2020) y gran parte de los demás han reinventado su modelo de negocio por una <i>e-commerce</i> (La Cámara, 2020).</li> </ul>
Tecnológico	<ul style="list-style-type: none"> <li>Un 50% del país se encuentra bancarizado, de los cuales un 52% usa banca por internet y 57% banca móvil (Ipsos, 2020)</li> <li>La pandemia del COVID-19 ha acelerado el proceso de digitalización en el Perú. En el 2020, se ha observado un crecimiento del 70% respecto al 2019, en cuanto a las interacciones en redes (Rodríguez, 2020)</li> </ul>
Ecológico	<ul style="list-style-type: none"> <li>Dentro de la industria <i>Fintech</i> se están generando alianzas que buscan disminuir las huellas de carbono. Tal como lo viene realizando la empresa B89 junto a Cuenta un Árbol, una tendencia de sostenibilidad bancaria (Seminario, 2020)</li> </ul>

## ANEXO B: Análisis interno de Leasein Alquiler de Laptops

Tabla B1: Modelo de negocio canvas de Leasein Alquiler de Laptops

Socios claves	Actividades claves	Propuesta de valor	Relación con el cliente	Segmento de clientes
Proveedores mayoristas como Intcomex Perú, Deltron SA, Ingram Micro SA Proveedores minoristas como Magitech, Tektronik, IT Services, entre otros Asociación Fintech del Perú Asociación Peruana de Productos Financieros (APROFIN) Emprende UP	Planificación estratégica Rápida toma de decisiones Uso de herramientas tecnológicas y sistemas de información	Atención rápida Servicio rápido y personalizado	Directa en la venta y post venta	Pequeñas, medianas y grandes empresas como BBVA, Alicorp, Manpower, Centenario, entre otras Usuarios individuales
	<b>Recursos claves</b>		<b>Canales</b>	
	Colaboradores y activos de la empresa		Redes sociales y página web, y referidos de <i>networking</i>	
<b>Estructura de coste</b>		<b>Fuentes de Ingreso</b>		
Inversión en activos (equipos de cómputo) y planilla		Alquiler de equipos de cómputo como laptops, impresoras, computadoras, proyectores, entre otros		

**Tabla B2: Análisis FODA**

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se encuentra en un sector nuevo dentro del segmento de gestión de las finanzas empresariales</li> <li>• Mantiene niveles altos de satisfacción con sus clientes</li> <li>• Cuentan con acceso al financiamiento externo</li> <li>• Se encuentran en proceso de expansión física en Lima</li> <li>• Ofrecen un servicio totalmente digital</li> <li>• Tienen un servicio rápido desde el contacto con el cliente hasta la entrega de equipos</li> <li>• Poder de negociación con proveedores y clientes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Todavía no cuentan con sistemas automatizados para la atención de clientes</li> <li>• No cuentan con sistemas integrados (CRM) para medir el stock</li> <li>• Poca presencia en redes sociales (solo se mantienen en LinkedIn y su página web)</li> <li>• Mayor inversión en marketing digital para poder llegar a clientes no atendidos por la banca tradicional o que no conocen el producto financiero</li> </ul>
Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crecimiento de la digitalización y bancarización en el país</li> <li>• Aprobación de la SBS para ofrecer servicios de leasing financiero</li> <li>• Pertenecen a dos asociaciones de servicios financieros, además de tener contacto con Emprende UP</li> <li>• Existe todavía un alto porcentaje de MYPES desatendidas por la banca comercial que pueden ser aprovechadas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ingreso de otras <i>Fintech</i> con el mismo modelo de negocio al sector</li> <li>• Temor a la pérdida de clientes ante un posible regreso masivo trabajadores a las oficinas, luego de la culminación de la emergencia sanitaria</li> <li>• Aumento de precios en equipos de cómputo por la incertidumbre del TC</li> </ul>

## ANEXO C: Dimensiones de crecimiento

Figura C1: Modelo presentado por Greiner

Dimensiones de crecimiento	Descripción
Edad de la organización	El tiempo de vida de una empresa afecta el crecimiento de manera directa. Las raíces de los problemas y prácticas de gestión se basan en el tiempo.
Tamaño de la organización	Los problemas en una empresa tienden a complicarse cuando aumentan los empleados y el volumen de ventas por lo que el tamaño de la organización es un factor de crecimiento.
Evolución de la organización	Etapa de crecimiento sostenido en la empresa. Es importante que los propietarios puedan entender cuándo se encuentran en una etapa evolutiva.
Revolución de la organización	Etapa en el cual una empresa tiene que buscar nuevas prácticas organizacionales para gestionar el próximo periodo evolutivo, de lo contrario, no podrá desarrollarse.
Crecimiento de la industria	La velocidad de crecimiento de una empresa está estrechamente ligada al crecimiento de la industria.

Adaptado de Greiner (1998)

## ANEXO D: Factores de crecimiento – Churchill y Lewis

Tabla D1: Modelo de Churchill y Lewis

Empresa	Propietario
Recursos financieros	Objetivos personales del propietario para el negocio
Recursos de personal	Habilidades operativas del propietario
Recursos de sistemas	Capacidad de gestión del propietario
Recursos empresariales	Habilidades estratégicas del propietario

Adaptado de Churchill y Lewis (1983)



## ANEXO E: Factores de crecimiento – Blázquez, Dorta y Verona

Tabla E1: Modelo de Blázquez, Dorta, y Verona

Factores internos y externos		
Factores internos	Factores externos relativos al entorno sectorial	Factores externos a nivel superior o macro entorno
La edad y el tamaño	Los competidores	La demanda
La motivación	Los clientes	Las mejoras tecnológicas
La estructura de propiedad	Los proveedores	La accesibilidad a créditos privados
La gestión del conocimiento		El apoyo gubernamental

Adaptado de Blázquez, Dorta y Verona (2006)



## ANEXO F: Factores de crecimiento – Barbero

Tabla F1: Modelo de Barbero

Factores	Descripción
Gestión interna	Gestión por parte del emprendedor Talento gestor Estructura organizativa
Sustitución del emprendedor	Profesionalización en la dirección
Planificación estratégica	Proyección a futuro
Orientación de la empresa a crecimiento y nicho de mercado	Horizontes de crecimiento
Recursos humanos	<i>Empowerment</i> El equipo Proceso de selección Compensación Promoción de empleos Formación Consejo de administración
Financiamiento	Acceso a capital externo
Planificación financiera	Flujo de caja Estados financieros
Estrategias de cooperación	Estrategias internas Estrategias externas
Sistemas	Configuración e implementación de sistemas

Adaptado de Barbero (2006)

## ANEXO G: Factores de crecimiento – Vier

Tabla G1: Modelo de Vier

Negocio	Agente	Entorno
Tamaño y edad de la empresa	Nivel de educación y experiencia	Condiciones de mercado de oferta y demanda
Ubicación geográfica	Experiencia en el sector	Dinamismo del sector y barreras de entrada
Aprendizaje y experiencia	Experiencia con otras empresas	Inversiones y capital de riesgo
Gestión del conocimiento	Experiencia previa exitosa	Universidades y mecanismos de transferencia de tecnología
Misión y compromiso de la empresa hacia el crecimiento	Posición profesional personal	Disponibilidad y facilidad de acceso a los recursos
Innovación y desarrollo en productos y servicios	Inserción en redes de contacto	Disponibilidad de los recursos humanos
Contratación de consultores y expertos	Edad	Importancia de los stakeholders
Desarrollo de habilidades gerenciales	Temor al fracaso	Importancia de los lazos familiares
Estrategias de recursos humanos (incentivos financieros y desarrollo)	Objetivos personales	Red, alianzas y red de empresas
Estrategias de marketing	Aspiraciones de crecimiento y aspiraciones previas de crecimiento	Políticas públicas y políticas nacionales o locales de apoyo a las empresas
Franquicias	Expectativas de crecimiento	

Adaptado de Vier (2016)

**Tabla G1: Modelo de Vier (continuación)**

<b>Negocio</b>	<b>Agente</b>	<b>Entorno</b>
Redes y proyectos en conjunto con los proveedores	Motivaciones de crecimiento	
Exportación e internacionalización	Intenciones de crecimiento	
Franquicias	Expectativas de crecimiento	
Fusiones, adquisiciones y alianzas estratégicas	Equilibrio entre trabajo y familia	

Adaptado de Vier (2016)



## ANEXO H: Factores de crecimiento – Nicoletti

Tabla H1: Modelo de Nicoletti

Factores de éxito	Descripción
Centrado en el consumidor	Las decisiones que pueda tomar una <i>fintech</i> deberían estar enfocadas en el consumidor
Bajos márgenes de ganancia	Las iniciativas <i>fintech</i> deberían manejar ratios bajos de ganancia al inicio dado que lo primordial es generar una cartera de clientes para luego pensar en monetizar el negocio que puede darse por diferentes fuentes como publicidad, suscripciones o análisis de datos de los clientes.
Agilidad	Las iniciativas <i>fintech</i> deberían ser ágiles para la toma de decisiones que les permita tener una mejora continua en procesos internos y hacer frente a la competencia.
Escalabilidad	Es necesario que las iniciativas <i>fintech</i> sean escalables en el tiempo y que tengan la capacidad de crear tecnologías que le permitan generar esta capacidad sin comprometer su eficacia, eficiencia y economía.
Gestión de seguridad	La principal preocupación de los clientes gira en torno al manejo de su información por lo que las <i>fintech</i> deberían tener procedimientos muy efectivos para disminuir el riesgo y mantener la información personal de manera segura,
Innovación	Las iniciativas <i>fintech</i> deberían ser innovadores en sus productos, procesos, modelo de negocio y organización
Facilidad de cumplimiento	Actualmente las regulaciones para la industria <i>fintech</i> son cada vez más complejas por lo que estas iniciativas deberían poder cumplir con cada una de las regulaciones u obligaciones con el Estado

Adaptado de Nicoletti (2017)

## ANEXO I: Dimensiones de ecosistema fintech

Tabla I1: Modelo de Lee y Shin

Dimensión	Descripción
Fintech <i>startups</i>	En el centro del ecosistema, se encuentran las <i>fintech startup</i> que son empresas en su mayoría emprendedoras que han impulsado la desconcentración del sistema bancario.
Desarrolladores de tecnología	Proporcionan plataformas digitales para las redes sociales, análisis de big data, las nubes informáticas, inteligencia artificial, teléfonos inteligentes y servicios móviles. Los desarrolladores de tecnología crean un entorno favorable para que las <i>fintech startups</i> lancen servicios innovadores rápidamente.
Gobierno	Los gobiernos son los encargados de regular la industria <i>fintech</i> y crear un entorno favorable para su crecimiento, aunque dependen de las políticas económicas de cada país.
Clientes financieros	Los clientes financieros para las <i>fintech</i> son en gran parte personas naturales - en su mayoría jóvenes - y MYPE's
Instituciones financieras tradicionales	También son importantes para el impulso del ecosistema fintech. Después de darse cuenta del poder disruptivo de la tecnología financiera y su disminución en la ventana de oportunidades, para mitigar el impacto de las fintech en el mercado, instituciones financieras tradicionales han estado reevaluando sus modelos de negocio existentes y desarrollando estrategias para adoptar innovaciones enfocadas en las <i>fintech</i> .

Adaptado de Lee & Shin (2018)

## ANEXO J: Matriz de instrumentos de apoyo para *startups*

Tabla J1: Modelo de la OCDE

<b>Financiamiento</b>	Capital Semilla	Inversionistas ángeles	Capital de Riesgo
	Crowdfunding		
		Premios y concursos	
	Programas integrados (financiamiento y servicios)		
<b>Servicio de apoyo y formación empresarial</b>	Incubadoras	Aceleradoras	
	Incubadoras/aceleradoras de nueva generación (ej. espacios de coworking)		
		Redes de mentores	
	Oficinas de transferencia tecnológica/spin-offs universitarias	Facilitación del acceso a crédito comercial	
	Capacitación empresarial y financiera		
	Activación de demanda a través de retos y compras públicas para <i>startups</i>		
<b>Fomento a la cultura empresarial innovadora</b>	Programas de fomento a la cultura empresarial innovadora		
<b>Marco regulatorio</b>	Legislación, creación, cierre y reemprendimiento		
	Visas para emprendedores		
		Incentivos fiscales	
<b>Etapas</b>	Gestión	Nacimiento	Desarrollo
			Expansión

Adaptado de OCDE (2016)

## ANEXO K: Factores de crecimiento de la industria Fintech en el Perú

Tabla K1: Modelo de Galarreta

Item	Factor de crecimiento
1	Regulación de la industria
2	Condiciones del sistema financiero
3	Características del mercado financiero
4	Asociaciones y fomento
5	Características de la <i>fintech</i>
6	Infraestructura tecnológica

Adaptado de Galarreta (2019)



## ANEXO L: Matriz de consistencia

Tabla L1: Matriz de consistencia

Objetivo General	Objetivos Específicos	Variables de estudio	Métodos y Herramientas	Fuentes de información
Identificar los factores que han permitido el crecimiento empresarial de LeaseIn Alquiler de Laptops en Lima Metropolitana en el 2020.	Identificar los factores externos que han impactado en el crecimiento de la empresa LeaseIn Alquiler de Laptops.	Factores clave de crecimiento externos de LeaseIn Alquiler de Laptops	<b>Análisis documental:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Revisión de la literatura a partir de un análisis bibliométrico</li> </ul>	Entrevistas a colaboradores, CEOs o fundadores de LeaseIn Alquiler de Laptops  Entrevistas a expertos en temas de <i>fintech</i>
	Identificar los factores internos que han impactado en el crecimiento de la empresa LeaseIn Alquiler de Laptops.	Factores clave de crecimiento internos de LeaseIn Alquiler de Laptops	<b>Análisis de contenido:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Identificación de variables de estudio</li> </ul> <b>Análisis cualitativo:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Entrevistas semiestructuradas</li> </ul>	
	Contrastar los factores que han impactado en el crecimiento de LeaseIn Alquiler de Laptops con los factores teóricos encontrados en la revisión del marco teórico.	Factores empíricos recogidos del trabajo de campo y factores teóricos de la literatura	Factores empíricos recogidos del trabajo de campo y factores teóricos de la literatura	<b>Análisis documental:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Revisión de la literatura a partir de un análisis bibliométrico</li> </ul> <b>Análisis de contenido:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Identificación de variables de estudio</li> </ul>

## ANEXO M: Diseño metodológico Yin

Tabla M1: Modelo Yin



Adaptado de Yin (2009)

## ANEXO N: Diseño metodológico Creswell

Figura N1: Modelo de Creswell



Adaptado de Creswell (2007)

## ANEXO Ñ: Secuencia metodológica

Tabla Ñ1: Modelo propio

Secuencia Metodológica	Elementos y Factores de la Secuencia Metodológica
Diseño	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Enfoque de la investigación</li> <li>• Alcance de la investigación</li> <li>• Estrategia de recolección de datos</li> <li>• Análisis de los datos</li> </ul>
1.1. Calidad del Diseño	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Validez del constructo</li> <li>• Validez interna</li> <li>• Validez externa</li> <li>• Confiabilidad</li> </ul>
Plan	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificar los procesos más relevantes vinculados con el crecimiento empresarial de Leasein</li> <li>• Identificar los actores dentro del proceso productivo de la empresa Leasein</li> <li>• Definir las fuentes de información</li> <li>• Definir el software</li> <li>• Elaborar el diagrama de Gantt detallando el plan de trabajo de campo</li> <li>• Identificar los códigos más frecuentes</li> <li>• Comparar los hallazgos del marco teórico y el trabajo de campo</li> </ul>
Recolección de datos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Técnicas de recolección de datos</li> <li>• Entrevistas de tipo semiestructurada a colaboradores de la empresa, especialistas del sector y tema a investigar</li> <li>• Análisis documental a través de registros, documentos, informes o reportes públicos</li> </ul>
Análisis de los datos	Codificación de datos de las fuentes primarias (entrevistas) y secundarias (análisis documental) a través del software ATLAS.ti 9 versión Cloud y Desktop
Discusión de los resultados	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Análisis descriptivo sobre las características demográficas de la muestra</li> <li>• Análisis de los datos codificados relacionados con las preguntas de investigación</li> <li>• Contraste de los factores encontrados en el análisis de los datos con aquellos de obtenidos de la revisión del marco teórico</li> </ul>

## **ANEXO O: Protocolo de consentimiento informado**

El propósito de este protocolo de consentimiento es proporcionar a los participantes en esta investigación una clara explicación de la misma, así como de su rol en ella. La presente investigación es conducida por los siguientes estudiantes de la Pontificia Universidad Católica del Perú:

Erick Martín Marcelo Ingunza - 70688509

Renzo Javier Muñoz Ramsay - 71995177

El objetivo de esta entrevista es conocer a mayor detalle cuales han sido los factores que han influido en el crecimiento empresarial de LeaseIn Alquiler de Laptops. El estudio se desarrolla como parte del curso de Seminario de Investigación 2, bajo la conducción del docente Bruno Chaihuaque Dueñas.

Si usted accede a participar, se le pedirá responder una serie de preguntas que tomarán aproximadamente 40 minutos de su tiempo. Lo conversado durante esta sesión se grabará de modo que el investigador pueda transcribir después, las ideas que usted haya expresado.

Su participación es absolutamente voluntaria. La información que se recoja será confidencial y no se usará para ningún otro propósito fuera de los de esta investigación. Sus respuestas a las preguntas serán codificadas usando un número de identificación y, por lo tanto, serán anónimas.

Si tiene alguna duda sobre esta investigación, puede hacer preguntas en cualquier momento. De igual manera, puede abstenerse de responder cualquier pregunta si lo considera conveniente. Asimismo, puede retirarse de la investigación en cualquier momento sin que eso lo perjudique en ninguna forma. Desde ya le agradecemos su participación.

### **CONSENTIMIENTO INFORMADO**

Acepto participar voluntariamente en esta investigación, conducida por los estudiantes Erick Marcelo y Renzo Muñoz. He sido informado/a que el objetivo de esta entrevista es conocer a mayor detalle cuales son los factores que han influido en el crecimiento empresarial de LeaseIn Alquiler de Laptops. Me han indicado también que tendré que responder preguntas en una entrevista que tomará aproximadamente 60 minutos.

Reconozco que la información que yo proporcione en el curso de esta investigación es estrictamente confidencial y no será usada para ningún otro propósito fuera de los de este estudio sin mi consentimiento. He sido informado de que puedo hacer preguntas sobre el proyecto en cualquier momento, que puedo abstenerme de responder cualquier pregunta y que puedo retirarme en cualquier momento que desee, sin que ello acarree perjuicio alguno para mi persona. De tener preguntas sobre mi participación en este estudio, puedo contactar a Erick Marcelo o Renzo Muñoz a los correos electrónicos [erick.marcelo@pucp.pe](mailto:erick.marcelo@pucp.pe) o [renzo.munoz@pucp.edu.pe](mailto:renzo.munoz@pucp.edu.pe).

Entiendo que una copia de esta ficha de consentimiento o en su defecto el audio del mismo me será entregada, y que puedo pedir información sobre los resultados de este estudio cuando este haya concluido. Para esto, puedo contactar a Erick Marcelo o Renzo Muñoz, o a los correos electrónicos anteriormente mencionados



## ANEXO P: Plan de trabajo de campo

Figura P1: Gantt de trabajo de campo

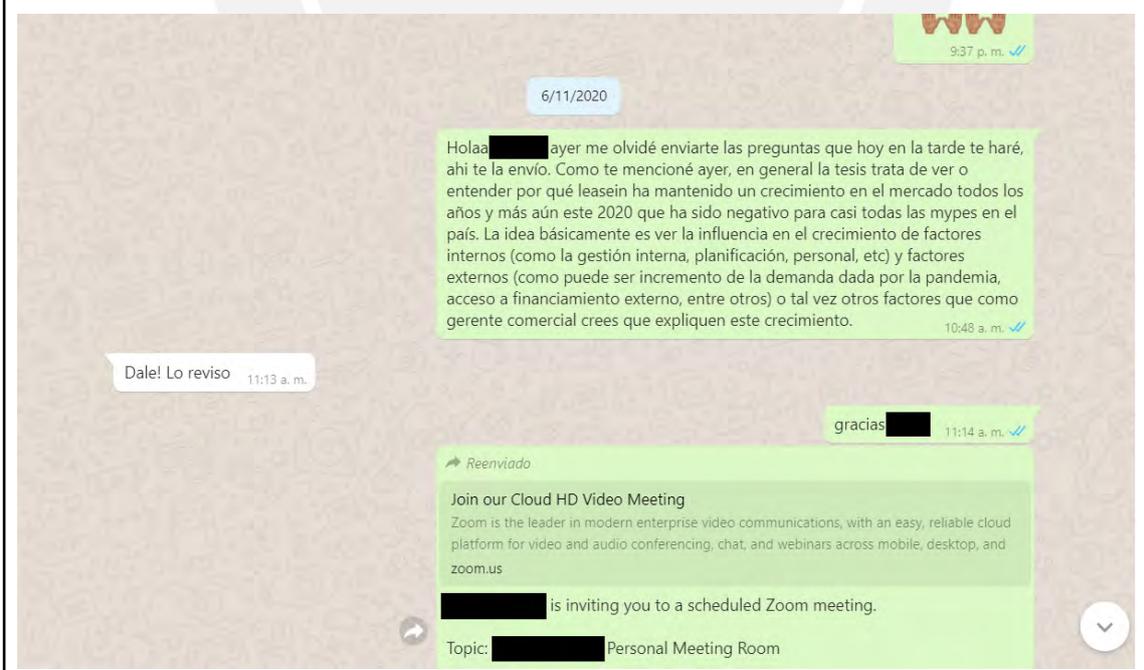
				NOVIEMBRE				DICIEMBRE				ENERO				FEBRERO				MARZO		
ID	TAREA	FECHA INICIO	FECHA FIN	SEMANA 1	SEMANA 2	SEMANA 3	SEMANA 4	SEMANA 1	SEMANA 2	SEMANA 3	SEMANA 4	SEMANA 1	SEMANA 2	SEMANA 3	SEMANA 4	SEMANA 1	SEMANA 2	SEMANA 3	SEMANA 4	SEMANA 1	SEMANA 2	
1	ELABORACIÓN DE GUIA DE ENTREVISTAS Y CONSENTIMIENTO	1/11/2020	7/11/2020	█																		
2	ENTREVISTA A LA GERENTE COMERCIAL	6/11/2020	6/11/2020	█																		
2	ENTREVISTA A LA JEFA DE OPERACIONES	6/11/2020	6/11/2020	█																		
3	ENTREVISTA A CO-FUNDADOR DE LA EMPRESA	11/11/2020	11/11/2020		█																	
4	ENTREVISTA AL GERENTE DE ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS	12/11/2020	12/11/2020		█																	
5	ENTREVISTA A LA GERENTE DE TALENTO Y CULTURA	16/11/2020	16/11/2020			█																
6	ENTREVISTA A COORDINADORA COMERCIAL	23/11/2020	23/11/2020				█															
7	ENTREVISTA A DOCENTE DE CRECIMIENTO EMPRESARIAL DE LA FACULTAD DE GESTIÓN PUCP	25/11/2020	25/11/2020					█														
6	ENTREVISTA A DOCENTE DE EMPRENDIMIENTO DE LA FACULTAD DE GESTIÓN PUCP	28/11/2020	28/11/2020						█													
7	ENTREVISTA A MENTORA DE EMPRENDE UP	30/11/2020	30/11/2020							█												
8	ENTREVISTA A LA FUNDADORA DE LA EMPRESA	5/12/2020	5/12/2020					█														
9	ENTREVISTA A CONSULTORA / EX DIRECTORA DEL CRÉDITO EDUCATIVO	5/12/2020	5/12/2020					█														
10	ENTREVISTA AL DIRECTIVO DE LA ASOCIACIÓN FINTECH DEL PERÚ	6/12/2020	6/12/2020						█													
11	ENTREVISTA A LA VICEPRESIDENTE DE LA ASOCIACIÓN PERUANA DE PRODUCTOS FINANCIEROS	7/12/2020	7/12/2020							█												
12	ENTREVISTA AL GERENTE DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA	10/12/2020	10/12/2020								█											
14	ENTREVISTA A CONSULTOR / CEO PAGAORA	12/12/2020	12/12/2020									█										
16	TRANSCRIPCIÓN DE ENTREVISTAS	14/12/2020	31/12/2020										█									
17	ANÁLISIS DE RESULTADOS	1/01/2021	15/01/2021											█								
18	DISCUSIÓN Y TRANSCRIPCIÓN DE RESULTADOS	16/01/2021	15/08/2021														█					

## ANEXO Q: Pruebas de comunicaciones a entrevistados

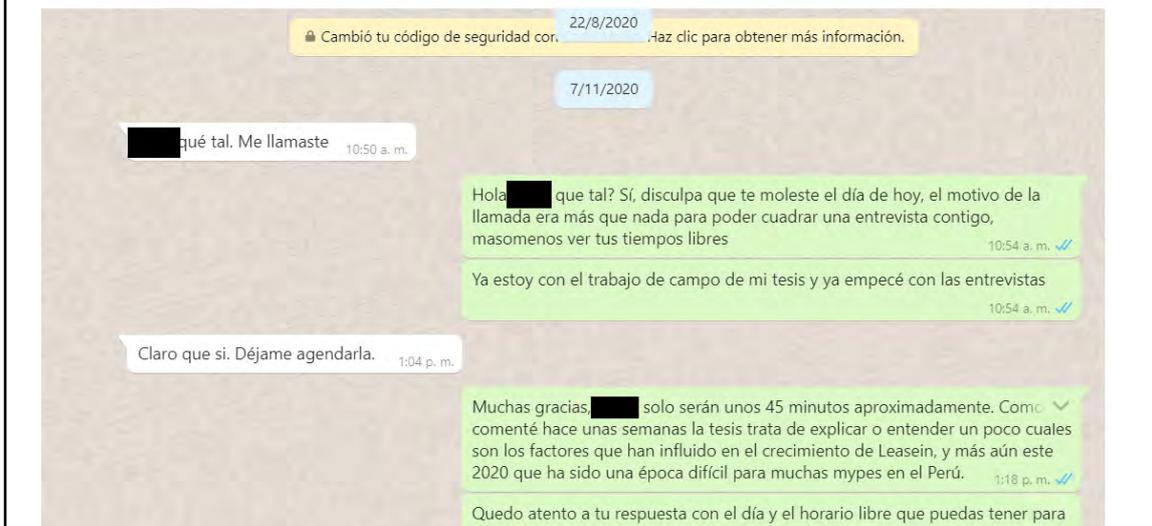
Figura Q1: Pruebas con colaboradores 1



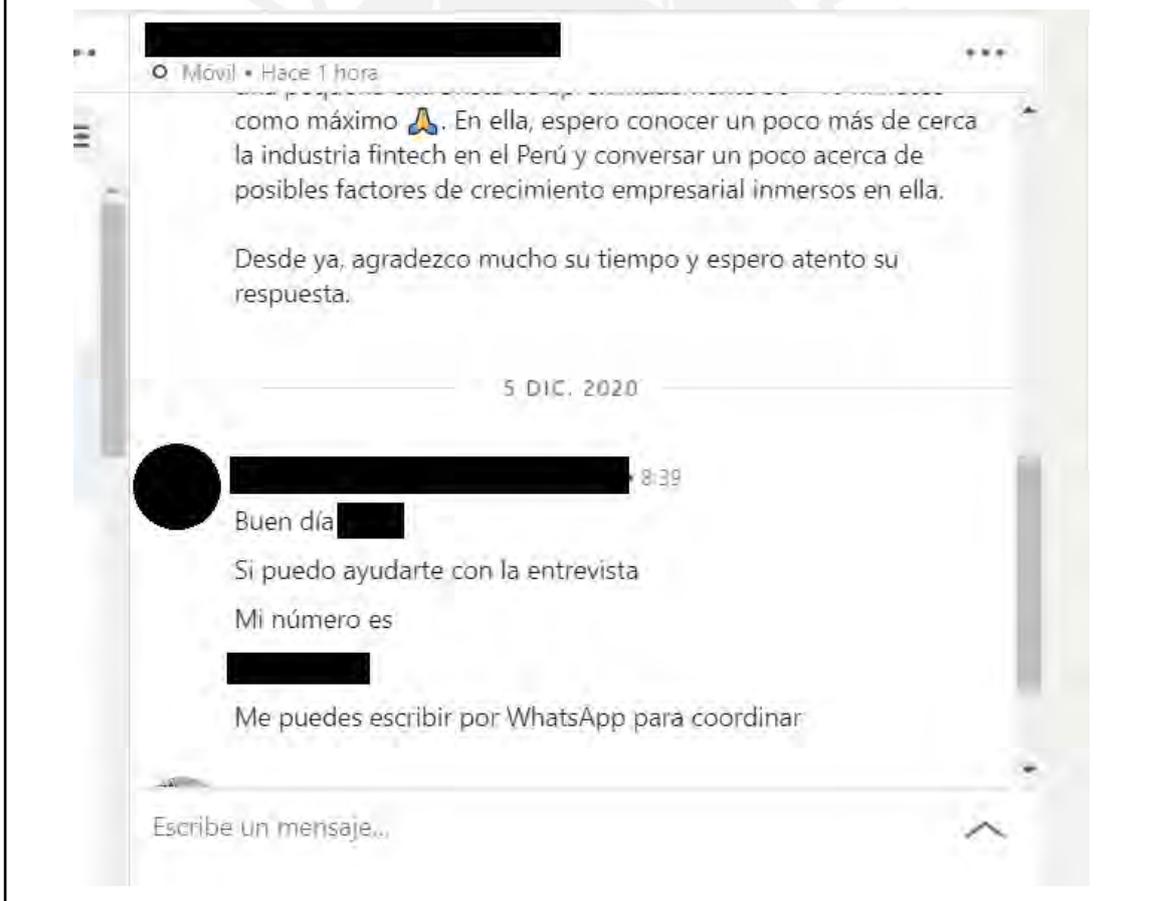
Figura Q2: Pruebas con colaboradores 2



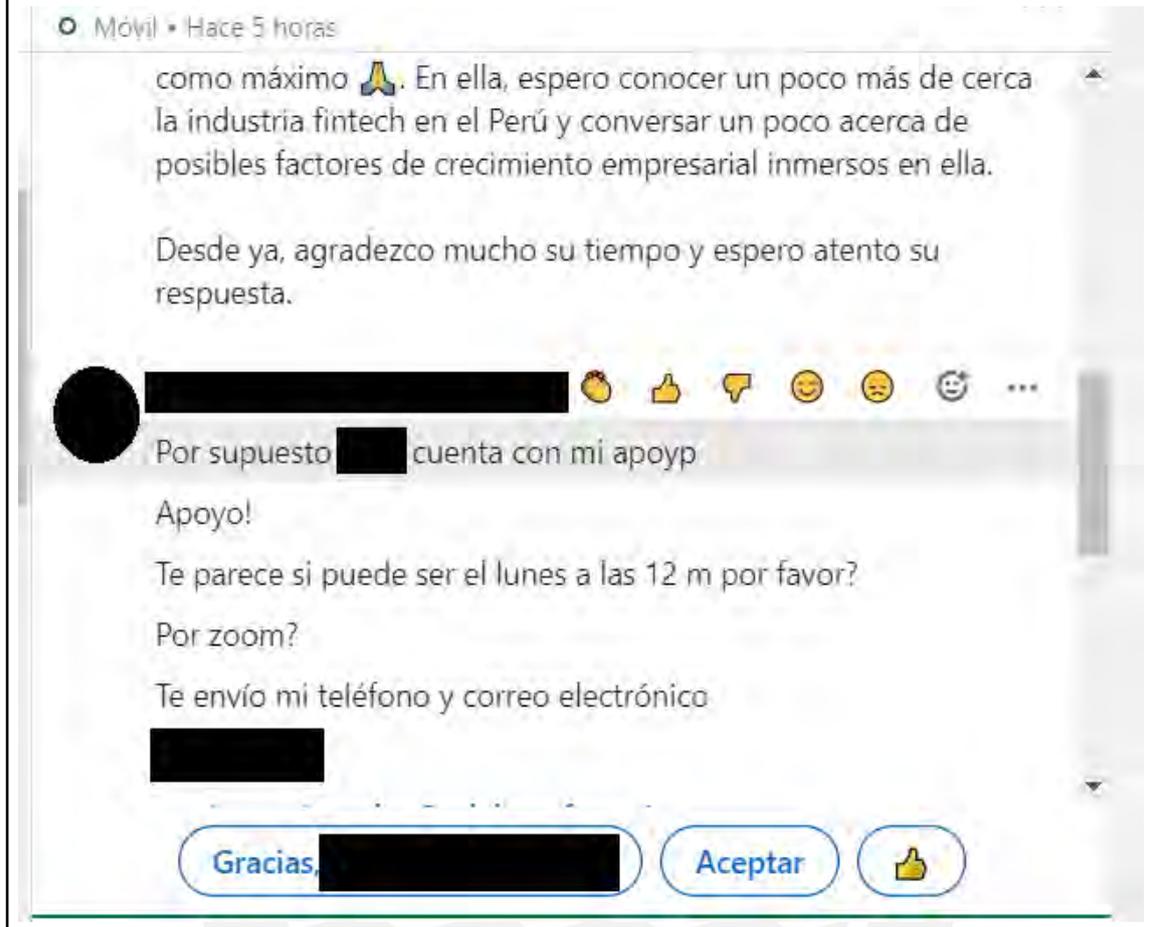
**Figura Q3: Pruebas con colaboradores 3**



**Figura Q4: Pruebas con especialistas 1**



**Figura Q5: Pruebas con especialistas 2**



**Figura Q6: Pruebas con especialistas 3**



Figura Q7: Pruebas con especialistas 4

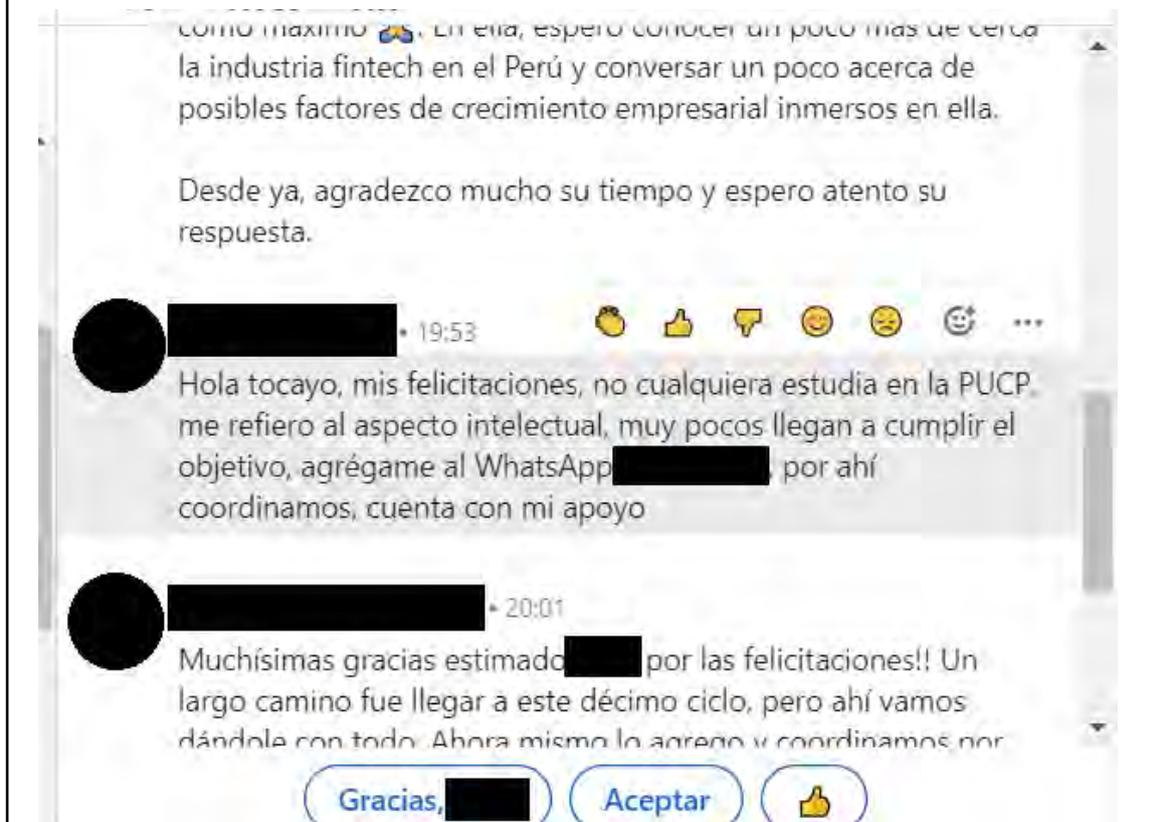
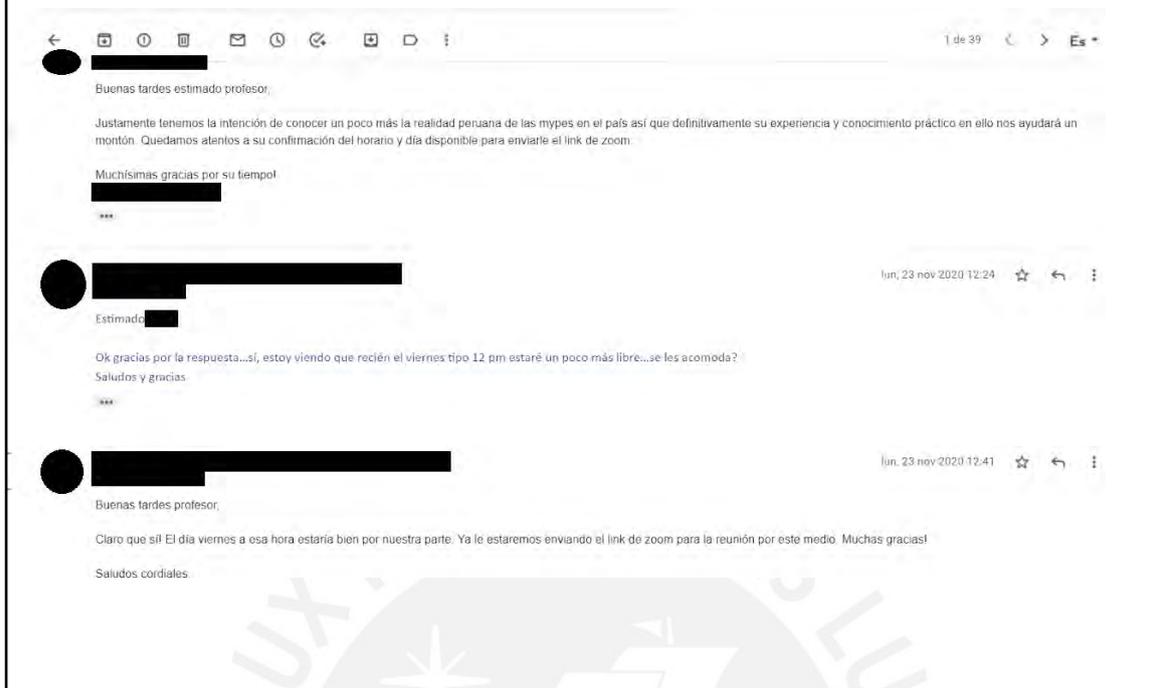


Figura Q8: Pruebas con especialistas 5



## Figura Q9: Pruebas con especialistas 6



## **ANEXO R: Guía de entrevistas**

Primer subgrupo: los colaboradores como la fundadora, el cofundador, los gerentes (comercial, planeamiento estratégico, talento y cultura, y finanzas) y jefes de línea (operaciones y administración)

Primera parte: Información

1. Edad, sexo, cargo.
2. Tiempo de trabajo como gerente en Leasein

Segunda parte: Factores de crecimiento

3. En el Perú, se estima que del total de emprendimientos que surgen todos los años, un 70% de estos no logran consolidarse en el mercado en los primeros 3 años de vida debido a problemas con el acceso al financiamiento externo, liquidez, etc y, por consecuencia, terminan desapareciendo. ¿Qué acciones diferentes hizo Leasein en sus primeros años de vida para poder pasar esta barrera de 3 años y dejar de ser solo un emprendimiento (microempresa) a una pequeña empresa como lo es el día de hoy? (mayor acceso al financiamiento externo, mejor gestión interna, profesionalización interna, mejor planificación estratégica, influencia de los propietarios, etc.)
4. ¿Por qué Leasein ha tenido un crecimiento de manera sostenida todos los años luego de pasar la etapa inicial (3 años) que le ha permitido pasar de una etapa de supervivencia a una de consolidación en el mercado?
5. ¿Cuánto ha sido el crecimiento porcentual de Leasein al 2019 – o tal vez en lo que va del 2020 - o cómo se puede observar este crecimiento?
6. ¿Cuáles fueron los factores por los cuales Leasein ha tenido un crecimiento sostenido este año 2020 considerando que la pandemia ha traído consigo más efectos negativos que positivos a las MYPES del país? (cultura, gestión interna, acceso al financiamiento externo, etc)
7. ¿Fue beneficioso para Leasein que las nuevas reglas hayan obligado a las empresas a tener un sistema de trabajo en casa? ¿El apoyo económico del Estado con Reactiva Perú fue determinante para el crecimiento del 2020?

8. ¿La competencia demandó una mayor innovación de procesos durante la pandemia?
9. Esta semana la SBS determinó que Leasein de hoy en adelante podrá ofrecer servicios de arrendamiento financiero ¿Qué nuevos retos se vienen para la empresa en lo que queda del 2020 y de miras al 2021?
10. En general, si tuviera que seleccionar cuáles fueron los factores tanto internos como externos que influyeron en el crecimiento de Leasein ¿cuáles serían?

Segundo subgrupo: Especialistas sectoriales conformadas por representantes de la Asociación Fintech del Perú, Asociación Peruana de Productos Financieros para Mipyme y especialistas del sector fintech.

Primera parte: Información

1. ¿Cuál considera usted que es la diferencia principal entre una MYPE tradicional y una *startup* en el país?
2. ¿Una fintech necesariamente tiene que utilizar la tecnología de manera disruptiva para considerarse como tal?
3. Desde su experiencia y visión, en el país ¿cuáles considera usted que son los factores por los cuales una empresa en el sector fintech crece y luego se posiciona en el mercado?
4. Siguiendo la línea de la última pregunta ¿Cuál considera que es el factor o factores por los cuales una fintech no se mantiene en el mercado?
5. ¿El sector fintech en el país se ha visto afectado con la pandemia del 2020 o se ha visto de cierta manera beneficiado con este factor externo?
6. Cual para usted sería el factor más determinante por el que una fintech pueda crecer en la industria.

Tercer subgrupo: Especialistas temáticos conformados por profesores de la facultad de gestión de la Pontificia Universidad Católica del Perú, y consultores y expertos en Empeunde UP

1. Actualmente se tienen muchas terminologías para describir a los emprendimientos. ¿Qué es lo que dice la literatura con respecto a los conceptos de MYPES, *Startup*, Scale Up, y en qué se diferencian?
2. ¿Cualquier emprendimiento se puede considerar una *startup*?, ¿cualquier emprendimiento “tradicional” se puede transformar en una *startup*?
3. ¿Es necesario que una empresa utilice la tecnología de manera disruptiva para ser considerada una *fintech*?
4. La literatura con respecto a factores de crecimiento empresarial son varias.. En ese sentido, ¿considera que lo expuesto por estos autores se ajusta a la realidad peruana?; es decir, ¿considera que de los emprendimientos consolidados en el país muchos de los factores que explican su crecimiento se ajustan a lo planteado por los autores, o considera que existen algunos factores que no han sido tomados en cuenta desde su punto de vista?
5. Con respecto a los modelos de crecimiento empresarial ¿considera que los emprendimientos, desde su etapa inicial, pueden ser explicados por dichos modelos de crecimiento? Además, ¿qué modelos considera usted que son los más adecuados o que se ajustan para explicar el crecimiento de dichos emprendimientos?
6. Con respecto al tema de gestión empresarial de la innovación, ¿qué modelo sería el más adecuado para explicar el crecimiento de las *startups*?
7. ¿Qué otros factores, ya sean internos o externos, considera usted que los emprendimientos deberían priorizar para mantenerse en el mercado?

## ANEXO S: Matrices de las guías de entrevistas y las preguntas de investigación

Tabla (S1): Matriz de la guía de entrevistas del primer subgrupo y las preguntas de investigación

	Pregunta General	Preguntas Específicas		
<b>Preguntas relevantes de la Guía de Entrevistas del primer subgrupo</b>	¿Qué factores han permitido a la empresa LeaseIn Alquiler de Laptops crecer en el 2020?	¿Cuáles son los factores externos que han impactado en el crecimiento de la empresa LeaseIn Alquiler de Laptop?	¿Cuáles son los factores internos que han impactado en el crecimiento de la empresa LeaseIn Alquiler de Laptop?	¿Cuáles son los factores, tanto internos como externos definidos en el marco teórico, que coinciden con lo encontrado en el trabajo campo que han impactado en el crecimiento de la empresa LeaseIn Alquiler de Laptops?
¿Por qué LeaseIn ha tenido un crecimiento de manera sostenida todos los años luego de pasar la etapa inicial (3 años) que le ha permitido pasar de una etapa de supervivencia a una de consolidación en el mercado?	X	X	X	
¿Cuáles fueron los factores por los cuales LeaseIn ha tenido un crecimiento sostenido este año 2020 considerando que la pandemia ha traído consigo más efectos negativos que positivos a las MYPES del país? (cultura, gestión interna, acceso al financiamiento externo, etc)	X	X	X	
¿Fue beneficioso para LeaseIn que las nuevas reglas hayan obligado a las empresas a tener un sistema de trabajo en casa? ¿El apoyo económico del Estado con Reactiva Perú fue determinante para el crecimiento del 2020?	X	X		
¿La competencia demandó una mayor innovación de procesos durante la pandemia?	X		X	
En general, si tuviera que seleccionar cuáles fueron los factores tanto internos como externos que influyeron en el crecimiento de LeaseIn, ¿cuáles serían?	X	X	X	

**Tabla (S2): Matriz de la guía de entrevistas del segundo subgrupo y las preguntas de investigación**

	Pregunta General	Preguntas Específicas		
<b>Preguntas relevantes de la Guía de Entrevistas del segundo subgrupo</b>	¿Qué factores han permitido a la empresa LeaseIn Alquiler de Laptops crecer en el 2020?	¿Cuáles son los factores externos que han impactado en el crecimiento de la empresa LeaseIn Alquiler de Laptop?	¿Cuáles son los factores internos que han impactado en el crecimiento de la empresa LeaseIn Alquiler de Laptop?	¿Cuáles son los factores, tanto internos como externos definidos en el marco teórico, que coinciden con lo encontrado en el trabajo campo que han impactado en el crecimiento de la empresa LeaseIn Alquiler de Laptops?
Desde su experiencia y visión, en el país ¿cuáles considera usted que son los factores por los cuales una empresa en el sector fintech crece y luego se posiciona en el mercado?	X	X	X	
Siguiendo la línea de la última pregunta ¿Cuál considera que es el factor o factores por los cuales una fintech no se mantiene en el mercado?	X	X	X	
¿El sector fintech en el país se ha visto afectado con la pandemia del 2020 o se ha visto de cierta manera beneficiado con este factor externo?	X	X		

**Tabla (S3): Matriz de la guía de entrevistas del tercer subgrupo y las preguntas de investigación**

	Pregunta General	Preguntas Específicas		
<b>Preguntas relevantes de la Guía de Entrevistas del tercer subgrupo</b>	¿Qué factores han permitido a la empresa LeaseIn Alquiler de Laptops crecer en el 2020?	¿Cuáles son los factores externos que han impactado en el crecimiento de la empresa LeaseIn Alquiler de Laptop?	¿Cuáles son los factores internos que han impactado en el crecimiento de la empresa LeaseIn Alquiler de Laptop?	¿Cuáles son los factores, tanto internos como externos definidos en el marco teórico, que coinciden con lo encontrado en el trabajo campo que han impactado en el crecimiento de la empresa LeaseIn Alquiler de Laptops?
La literatura con respecto a factores de crecimiento empresarial son varias. En ese sentido, ¿considera que lo expuesto por estos autores se ajusta a la realidad peruana?; es decir, ¿considera que de los emprendimientos consolidados en el país muchos de los factores que explican su crecimiento se ajustan a lo planteado por los autores, o considera que existen algunos factores que no han sido tomados en cuenta desde su punto de vista?	X			X
Con respecto a los modelos de crecimiento empresarial ¿considera que los emprendimientos, desde su etapa inicial, pueden ser explicados por dichos modelos de crecimiento? Además, ¿qué modelos considera usted que son los más adecuados o que se ajustan para explicar el crecimiento de dichos emprendimientos?	X			X
Con respecto al tema de gestión empresarial de la innovación, ¿qué modelo sería el más adecuado para explicar el crecimiento de las <i>startups</i> ?	X			X
¿Qué otros factores, ya sean internos o externos, considera usted que los emprendimientos deberían priorizar para mantenerse en el mercado?	X	X	X	

## ANEXO T: Cantidad de códigos repetidos por entrevistado

Tabla T1: Cantidad de códigos repetidos por entrevistado

	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10	E11	E12	E13	E14	E15
Adaptabilidad	1	4	2	4	4	0	1	4	5	0	2	0	0	2	1
Apertura de nuevos negocios	0	0	0	2	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0
Estrategias de venta	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0
Marketing Digital	0	1	2	0	3	0	0	1	1	0	1	0	0	0	0
Cambios en los procesos internos	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0
Gestión interna	3	2	1	2	4	0	1	3	0	2	0	1	2	1	1
Estructura organizacional	0	1	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0
Recursos financieros internos	0	1	0	1	3	0	0	1	0	1	0	0	0	1	0
Conocimiento	0	4	0	1	1	2	2	0	0	0	3	1	1	2	6
Conocimiento de los propietarios	0	4	0	1	1	2	1	0	0	0	2	1	1	2	5

**Tabla T1: Cantidad de códigos repetidos por entrevistado (continuación)**

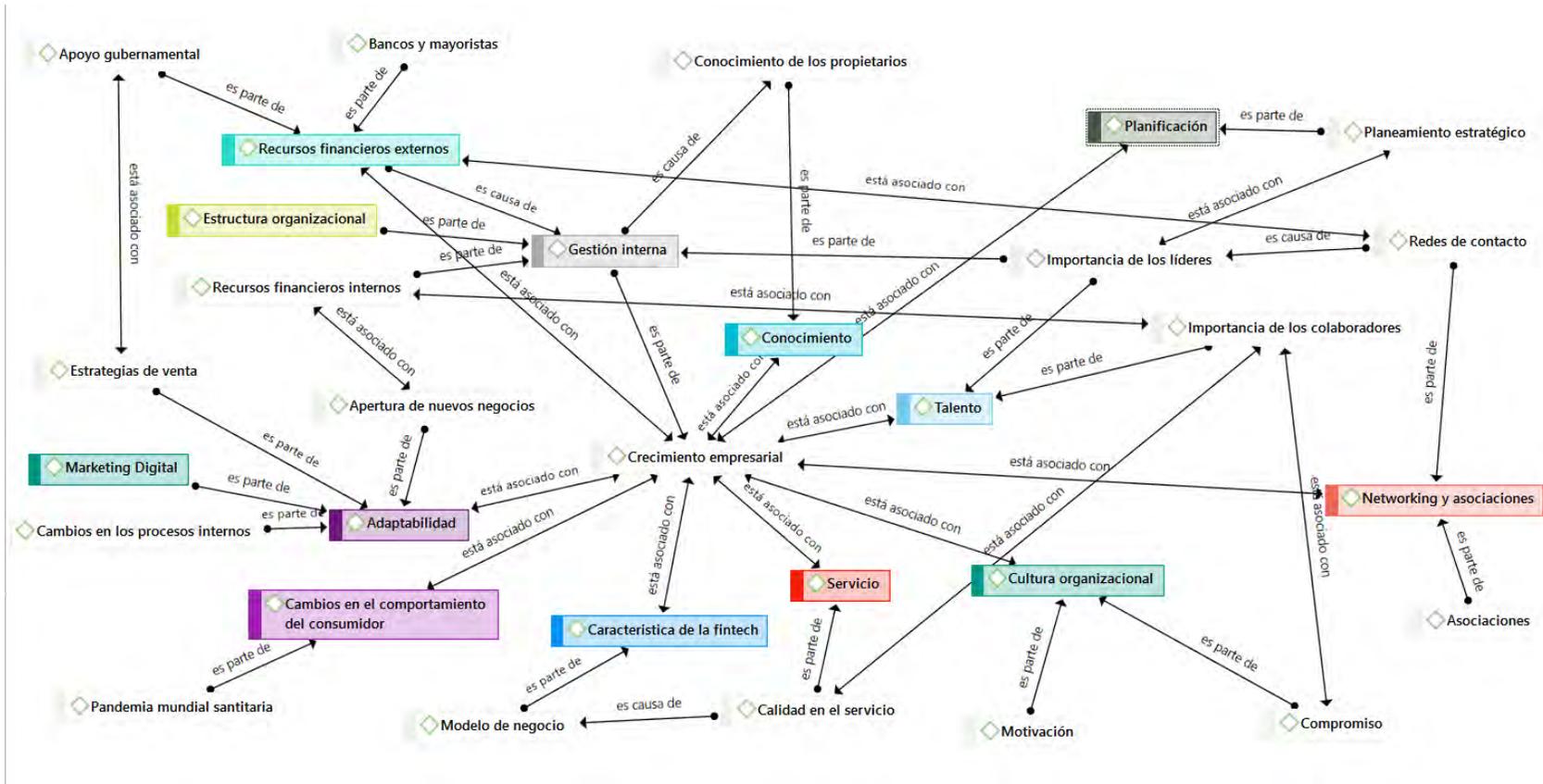
	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10	E11	E12	E13	E14	E15
Talento	1	1	3	2	5	1	1	2	2	0	0	2	2	0	0
Importancia de los líderes	1	0	0	1	2	0	0	2	1	0	0	0	0	0	0
Importancia de los colaboradores	0	1	2	1	4	1	1	1	0	0	0	0	1	0	0
Característica de la fintech	0	7	3	0	0	2	2	0	3	2	1	0	0	0	0
Modelo de negocio	0	7	3	0	0	2	2	0	2	0	0	0	0	0	0
Planificación	3	1	0	6	1	0	5	4	0	0	0	0	0	0	0
Planeamiento estratégico	3	0	0	5	1	0	2	3	0	0	0	0	0	0	0
Servicio	1	1	5	0	4	1	3	1	2	1	0	0	0	0	0
Calidad en el servicio	1	1	5	0	4	1	3	1	2	1	0	0	0	0	0
Cultura organizacional	1	2	5	0	0	2	2	1	3	0	1	2	0	0	0
Motivación	0	2	2	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0

**Tabla T1: Cantidad de códigos repetidos por entrevistado (continuación)**

	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10	E11	E12	E13	E14	E15
Compromiso	0	0	1	0	0	2	1	0	0	0	0	1	0	0	0
Cambios en el comportamiento del consumidor	0	1	2	2	2	2	4	4	3	3	2	1	1	0	2
Pandemia mundial sanitaria	0	1	2	2	2	2	4	3	3	3	2	1	0	0	2
Recursos financieros externos	1	1	2	3	0	0	2	3	0	2	0	0	1	1	0
Bancos y mayoristas	0	1	1	2	0	0	1	3	0	0	0	0	0	0	0
Apoyo gubernamental	1	0	1	1	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0
<i>Networking</i> y asociaciones	0	3	0	0	4	0	0	2	0	2	0	1	1	0	2
Redes de contacto	0	2	0	0	2	0	0	1	0	2	0	1	1	0	0
Asociaciones	0	2	0	0	2	0	0	1	0	0	0	0	0	0	2

## ANEXO U: Relación de factores internos y externos

Figura U1: Relación de factores



## ANEXO V: Concepto Fintech de los entrevistados

Tabla V1: Concepto *Fintech* de los entrevistados

Entrevistado	Comentario
Entrevistado 9	Una <i>fintech</i> es una empresa que utiliza la tecnología para poder desarrollar un servicio que asalte una necesidad financiera. O sea, desarrolla servicios financieros, puede ser una empresa grande o chiquita, pero lo que la caracteriza es que sus productos son digitales o basados en la tecnología y, segundo, que son servicios orientados a resolver una necesidad financiera
Entrevistado 10	Primero, la <i>fintech</i> es un tipo de <i>startup</i> que es la tendencia de un emprendimiento nuevo pero muy ligado al tema de tecnología e innovación y que tiene un alto potencial de crecimiento.
Entrevistado 15	Para nosotros no necesariamente disruptivo, nosotros entendemos fintech a nivel conceptual. Utilizamos mucho el tema de las palabras en inglés que es finanzas y tecnologías, fin de finanzas y tec de tecnología. Entonces para nosotros una fintech básicamente es una <i>startup</i> que ofrece servicios financieros a través del uso de la tecnología, no necesariamente disruptivo totalmente
Entrevistado 13	Una <i>fintech</i> en su concepción más robusta o sofisticada, debe generar su propia tecnología y esa debe ser su core para que luego ofrezca servicios. Eso va a depender del contexto donde se desenvuelva. En el caso de Perú y en muchos países de Latinoamérica dado que la demanda o el comportamiento del mercado, en cierta forma no están del todo sofisticados en términos de usos tecnológicos, hacen que muy pocos apuesten por generar su propio conocimiento [...] Muchos gestores de este tipo de <i>fintech</i> solo usan un excel, se cuelgan de la tecnología que tiene el banco para hacer transparencia. Quiero decir que el tema de tecnología, dependiendo del momento y la sofisticación de la demanda, puede que sea importante. Lo normal es que con el tiempo los usuarios tiendan a la sofisticación, pero de momento en el país aún no.

## ANEXO W: Factores de crecimiento empresarial teóricos y empíricos

Tabla W1: Factores crecimiento teóricos

Autor	Factores	ID
Greiner	Edad de la organización	F2
	Tamaño de la organización	F3
	Evolución de la organización	F4
	Revolución de la organización	F5
	Crecimiento de la industria	F6
Churchill y Lewis	Recursos financieros	F7
	Recursos de personal	F8
	Recursos de sistemas	F9
	Recursos empresariales	F10
	Objetivos personales del propietario para el negocio	F11
	Habilidades operativas del propietario	F12
	Capacidad de gestión del propietario	F13
Blázquez et al.	Habilidades estratégicas del propietario	F14
	La edad y el tamaño	F15
	La motivación	F16
	La estructura de propiedad	F17
	La gestión del conocimiento	F18
	Los competidores	F19
	Los clientes	F20
	Los proveedores	F21
Blázquez et al.	La demanda	F22
	Las mejoras tecnológicas	F23
	La accesibilidad a créditos privados	F24
Barbero	El apoyo gubernamental	F25
	Gestión interna	F26
	Sustitución del emprendedor	F27
	Planificación estratégica	F28
	Orientación de la empresa a crecimiento y nicho de mercado	F29
	Recursos humanos	F30
	Financiamiento	F31
	Planificación financiera	F32
	Estrategias de cooperación	F33
	Sistemas	F34
Vier	Tamaño de la empresa	F35
	Edad de la empresa	F36
	Ubicación geográfica	F37
	Aprendizaje y experiencia	F38
	Misión y compromiso de la empresa hacia el crecimiento	F39
	Innovación y desarrollo en productos y servicios	F40
	Contratación de consultores y expertos	F41
	Desarrollo de habilidades gerenciales	F42
	Estrategias de recursos humanos (incentivos financieros y desarrollo)	F43
	Estrategias de marketing	F44

**Tabla W1: Factores mencionados por autores (continuación)**

<b>Autor</b>	<b>Factores</b>	<b>ID</b>
	Redes y alianzas con proveedores	F45
Vier	Exportación e internacionalización	F46
	Franquicias	F47
	Fusiones, adquisiciones y alianzas estratégicas	F48
	Nivel de educación y experiencia	F49
	Experiencia en el sector	F50
	Experiencia con otras empresas	F51
	Experiencia previa exitosa	F52
	Posición profesional personal	F53
	Inserción en redes de contacto	F54
	Edad de los propietarios	F55
	Temor al fracaso	F56
	Objetivos personales	F57
	Aspiraciones de crecimiento y aspiraciones previas de crecimiento	F58
	Motivaciones de crecimiento	F59
	Intenciones de crecimiento	F60
	Expectativas de crecimiento	F61
	Equilibrio entre trabajo y familia	F62
	Condiciones de mercado de oferta y demanda	F63
	Dinamismo del sector y barreras de entrada	F64
	Inversiones y capital de riesgo	F65
Universidades y mecanismos de transferencia de tecnología	F66	
Disponibilidad y facilidad de acceso a los recursos	F67	
Vier	Disponibilidad de los recursos humanos	F68
	Importancia de los <i>stakeholders</i>	F69
	Importancia de los lazos familiares	F70
	Red, alianzas y red de empresas	F71
	Políticas públicas y políticas nacionales o locales de apoyo a las empresas	F72
Nicoletti	Centrado en el consumidor	F73
	Bajos márgenes de ganancia	F74
	Agilidad	F75
	Escalabilidad	F76
	Gestión de seguridad	F77
	Innovación	F78
	Facilidad de cumplimiento	F79
Lee y Shin	Fintech <i>startups</i>	F80
	Desarrolladores de tecnología	F81
	Gobierno	F82
	Clientes financieros	F83
	Instituciones financieras tradicionales	F84
OCDE	Financiamiento	F85
	Servicios de apoyo y formación profesional	F86
	Apoyo a la demanda/creación de mercado	F87
	Fomento de la cultura empresarial innovadora	F88

**Tabla W1: Factores mencionados por autores (continuación)**

<b>Autor</b>	<b>Factores</b>	<b>ID</b>
	Marco regulatorio	F89
Galarreta et al.	Regulación de la industria	F90
	Condiciones del sistema financiero	F91
	Características del mercado financiero	F92
	Asociaciones y fomento	F93
	Características de las <i>fintech</i>	F94
	Infraestructura tecnológica	F95



**Tabla W2: Factores crecimiento empírico**

<b>Factores</b>	<b>ID</b>
Adaptabilidad	A
Apertura de nuevos negocios	A1
Estrategias de venta	A2
Marketing digital	A3
Cambios en los procesos internos	A4
Gestión interna	G
Estructura organizacional	G1
Recursos financieros internos	G2
Conocimiento	C
Conocimiento de los propietarios	C1
Talento	T
Importancia de los líderes	T1
Importancia de los colaboradores	T2
Característica de la <i>Fintech</i>	F
Modelo de negocio	F1
Planificación	P
Planeamiento estratégico	P1
Servicio	S
Calidad del servicio	S1
Cultura organizacional	O
Motivación	O1
Compromiso	O2
Cambios en el comportamiento del consumidor	M
Pandemia mundial sanitaria	M1
Recursos financieros externos	R
Bancos y mayoristas	R1
Apoyo gubernamental	R2
<i>Networking</i> y asociaciones	N
Redes de contacto	N1
Asociaciones	N2