

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD  
CATÓLICA DEL PERÚ**

**Facultad de Gestión y Alta Dirección**



Análisis de los factores que influyen en el crecimiento de Artlent Perú E.I.R.L: pequeña empresa de confección de prendas de vestir en el Emporio Comercial de Gamarra

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

*Alvaro Farid Carrasco Alarcon*

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

*Lady Jasmin Chanduvi Granados*

**Asesor:**

*Jean Pierre Seclen Luna*

**Lima, 2022**

La tesis:

**Análisis de los factores que influyen en el crecimiento de Artlent Perú E.I.R.L: pequeña empresa de confección de prendas de vestir en el Emporio Comercial de Gamarra.**

ha sido aprobada:

---

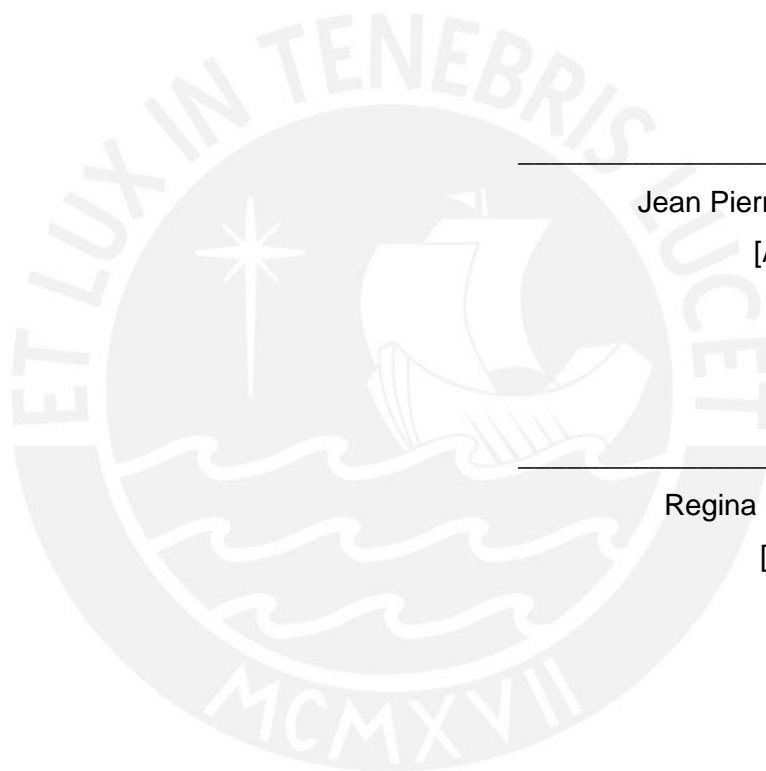
Jorge Eduardo Mendoza Woodman  
[Presidente del Jurado]

---

Jean Pierre Seclen Luna  
[Asesor Jurado]

---

Regina Soriano Rivera  
[Tercer Jurado]




### Informe de similitud

Yo, Jean Pierre Seclen Luna Jean Pierre, docente de la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú, asesor de la tesis/el trabajo de investigación titulado “Análisis de los factores que limitan el crecimiento de Artlent Perú E.I.R.L: pequeña empresa de confección de prendas de vestir en el Emporio Comercial de Gamarra”, de los autores: Lady Chanduvi Granados y Alvaro Carrasco Alarcon, dejo constancia de lo siguiente:

- El mencionado documento tiene un índice de puntuación de similitud de 16%. Así lo consigna el reporte de similitud emitido por el software *Turnitin* el 14/12/2022.
- He revisado con detalle dicho reporte y confirmo que cada una de las coincidencias detectadas no constituyen plagio alguno.
- Las citas a otros autores y sus respectivas referencias cumplen con las pautas académicas.

Lugar y fecha: Lima, 17 de diciembre de 2022.

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

Dedico este trabajo a mi familia entera que estuvieron conmigo desde que inicie la vida universitaria, a mis padres por estar conmigo siempre cuando los necesite, a mi hermano mayor por ser un soporte fundamental para mí. Finalmente, a mi asesor por haber estado para nosotros cuando teníamos dudas, inconvenientes.

**Álvaro Carrasco**

Dedico este trabajo a Dios porque me ha dado la fe de seguir a pesar de los obstáculos presentados en el camino. También, a mis padres por apoyarme desde que inició esta aventura universitaria porque sin ellos nada de esto hubiera sido posible. Y, por último, a mi asesor porque depositó su confianza en nosotros para asesorarnos y brindarnos ese soporte necesario para presentar una tesis exitosa.

**Lady Chanduví**



## RESUMEN

La presente investigación busca identificar y describir cuáles son los factores relevantes que influyen en el crecimiento de una pequeña empresa, a partir de un análisis de la revisión de literatura.

La aproximación de la investigación se realizó mediante el estudio de caso de una pequeña empresa peruana del sector comercializador de prendas de vestir del Centro Comercial de Gamarra que se desenvuelve en el sector textil-confecciones llamada Artlent Perú E.I.R.L.

Se estudia y explica los factores que influyen en el crecimiento empresarial desde el comienzo de las operaciones del sujeto de estudio y su situación actual, catalogados por temas similares de gestión usando como sustento el modelo teórico presentado por Avolio, Mesones y Roca (2011), quienes presentan cinco categorías de estudio: factores estratégicos, administrativos, operacionales, externos y personales, los mismos que contestan al estudio de pequeñas empresas en el Perú, y que serán adaptadas al entorno y rubro del sujeto de estudio en mención.

De este modo el trabajo muestra un enfoque cualitativo con un alcance exploratorio y descriptivo, que estudia la información conseguida de entrevistas virtuales a los relevantes protagonistas dentro de la empresa Artlent Perú, así como sus relevantes Stakeholders; información que, posteriormente, fue ratificada por 2 expertos en distintas áreas de la gestión, que corresponden a las condiciones presentadas por el modelo teórico elegido.

El análisis y validación de hallazgos permitió reconocer cuáles, siguiendo el orden de las categorías presentadas, son los principales factores que influyen en el crecimiento de la empresa de acuerdo con una clasificación. Cabe destacar que los principales hallazgos obtenidos surgieron a partir de la información recolectada tanto de los gerentes, clientes de la empresa y los expertos, de los cuales surgió que no todas las variables presentadas en la presente investigación tendrán influencia en el crecimiento de Artlent, puesto que las variables estudiadas tendrán relevancia o no dependiendo del tipo de empresa, tamaño, sector al que pertenece la empresa, entre otros.

Finalmente, se presentan conclusiones que indican que si se alcanzó con el objetivo planteado para esta investigación con la finalidad de que contribuyan en el desarrollo de la empresa del sujeto de estudio.

Palabras claves: Factores, crecimiento empresarial, pequeña empresa, sector confección.

# ÍNDICE DE CONTENIDOS

INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN.....	3
1. Problema de investigación.....	3
2. Justificación del estudio.....	4
3. Objetivos de la investigación.....	5
3.1. Objetivo general.....	5
3.2. Objetivos específicos.....	5
4. Preguntas de la investigación.....	6
4.1. Pregunta general.....	6
4.2. Preguntas específicas.....	6
5. Estructura de la tesis.....	6
CAPÍTULO 2: CRECIMIENTO EMPRESARIAL, MODELOS Y FACTORES.....	8
1. Estado del Arte.....	8
2. Crecimiento Empresarial.....	9
2.1. Definición de crecimiento empresarial.....	10
2.2. Modelos de crecimiento para Mype´s.....	12
3. Factores que influyen en el crecimiento empresarial.....	16
3.1. Definición de los factores que influyen en el crecimiento empresarial.....	17
3.2. Factores de crecimiento de Avolio, Mesones & Roca.....	17
4. Resumen.....	23
CAPÍTULO 3: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....	24
1. Alcance de la investigación.....	24
2. Diseño de la investigación.....	24
2.1. Enfoque de la investigación.....	24
2.2. Estrategia de investigación.....	25
2.3. Matriz de consistencia.....	25
3. Técnicas de recolección de información.....	25
4. Secuencia Metodológica.....	26
4.1. Fase Exploratoria.....	26
4.2. Fase de Trabajo en Campo.....	27
4.3. Fase de validación de expertos.....	27
5. Ética en la investigación.....	28
CAPÍTULO 4: PEQUEÑA EMPRESA DE CONFECCIÓN DE PRENDAS DE VESTIR DEL EMPORIO DE GAMARRA.....	29
1. Industria textil en el Perú y el mundo.....	29
2. Industria textil en Lima Metropolitana: Emporio Comercial de Gamarra.....	31
3. Historia de Artlent Perú.....	32

3.1. Descripción de la empresa .....	32
3.2. Análisis de las 5 fuerzas de Porter de Artlent Perú.....	33
3.3. Análisis FODA de Artlent Perú .....	35
4. Resumen.....	38
CAPÍTULO 5: HALLAZGOS .....	39
1. Factores que influyen en el crecimiento empresarial .....	39
2. Entrevistas exploratorias: Análisis de las variables.....	40
2.1. Entrevista exploratoria individual: Gerentes de Artlent .....	40
2.2. Entrevista exploratoria individual: Cliente recurrente de Artlent.....	47
3. Entrevistas de validación de expertos: Análisis de las variables.....	51
3.1. Validación individual del primer experto .....	52
3.2. Validación individual del segundo experto.....	55
4. Análisis de los factores del crecimiento empresarial en las entrevistas .....	59
CONCLUSIONES.....	61
RECOMENDACIONES .....	64
LIMITACIONES Y FUTURAS DE LÍNEAS INVESTIGACIÓN .....	67
REFERENCIAS .....	68
ANEXOS.....	71
ANEXO A: Página Oficial Web de Artlent Perú .....	71
ANEXO B: Página de Instagram de Artlent Perú. ....	72
ANEXO C: Reporte Bibliométrico .....	73
ANEXO D: Matriz de Consistencia .....	76
ANEXO E: cuestionario para clientes de ARTLENT peru.....	77
ANEXO F: Guía de entrevista para trabajadores .....	78
ANEXO G: Guía de preguntas en base a factores.....	79
ANEXO H: Transcripción de la entrevista.....	82
ANEXO I: Transcripción de entrevista .....	83

## LISTA DE TABLAS

Tabla 1: Medidas de crecimiento.....	10
Tabla 2: Factores que influyen en el crecimiento de las mypes en el Perú.....	23
Tabla 3: Entrevistas virtuales a miembros y stakeholders de Artlent Perú.....	27
Tabla 4: Entrevistas virtuales de validación de experto.....	28
Tabla 5: FODA Arlent Perú.....	36
Tabla 6: Modelo por factores de Mesones, Avolio y Roca.....	39
Tabla 7: Entrevista a los gerentes de Artlent Perú.....	40
Tabla 8: Entrevista a la cliente de Artlent Perú.....	48
Tabla 9: Listado de entrevista a expertos para la validación.....	51
Tabla 10: Selección final de las variables que influyen en el crecimiento de Artlent.....	60





## LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Estructura de la investigación.....	7
Figura 2: Modelo de crecimiento empresarial de Greiner .....	14
Figura 3: Modelo de crecimiento empresarial de Churchill & Lewis.....	15
Figura 4: Factores/ variables de cada etapa.....	15
Figura 5: Categoría de los factores de crecimiento.....	18
Figura 6: Secuencia metodológica.....	26
Figura 7: Evolución de las exportaciones textiles y confecciones.....	30
Figura 8: Ejemplo por factor operativo.....	44
Figura 9: Categorización de relevancia de las variables por categoría de factores según gerentes.....	47
Figura 10: Categorización de relevancia de las variables por categoría de factores, según clientela .....	51
Figura 11: Categorización de relevancia de las variables por categoría de factores según expertos.....	55
Figura 12: Categorización de relevancia de las variables por categoría de factores según experto 2.....	58
Figura 13: Representación de los distintos puntos de vista de los entrevistados.....	59

## INTRODUCCIÓN

Las Micro y Pequeñas Empresas son una organización constituida por una persona natural o jurídica que tiene como objetivo principal desarrollar actividades ya sea en producción, comercialización o prestación de bienes o servicios. De acuerdo con las cifras de Comex Perú (2020), en el 2020, las micro y pequeñas empresas representaron el 95% dentro de la contribución de la economía y emplearon el 26.6% de la PEA lo que equivale a una caída de 21.2 puntos porcentuales. Esta caída se debió por el cierre masivo de negocios y la reducción de la producción a causa de la pandemia del covid-19 y como consecuencia la demanda disminuyó. Con respecto a las cifras que se reflejaron después de la pandemia pues han sido inferiores ya que el panorama de las mypes tuvieron otra mirada y perspectiva con respecto a sus negocios para que el covid-19 sea una oportunidad de crecimiento para implementar nuevas técnicas de crecimiento empresarial mejorando su productividad.

El presente trabajo de investigación tiene por finalidad identificar y analizar los factores que influyen en el crecimiento de una pequeña empresa que comercializa prendas de vestir para mujeres, este será a través del estudio de un caso único que es ARTLENT PERÚ, una pequeña empresa peruana con más de 15 años en el mercado. Se utilizará como base el modelo de crecimiento por factores de Avolio, Mesones y Roca que categorizan a estos como: estratégicos, administrativos, operacionales, externos y personales, los cuales serán contextualizados en el entorno del sujeto en estudio.

Artlent Perú surgió hace 15 años como un emprendimiento ambulatorio informal de ventas de lentes en el Centro Comercial de Gamarra. Hace 6 años, aproximadamente, los ex fundadores del negocio quienes eran Arturo Mayhuere Urbano y Silvia Huamán Gutiérrez, decidieron formalizarse y abrir su primera tienda en Gamarra la cual la llamarían “Artlent Perú”. En sus inicios, Artlent Perú era un emprendimiento ambulatorio que comercializaba lentes, pero las ventas no eran buenas debido a que no había ingresos por lo cual decidieron cambiar el rubro y la dirección de Artlent. Posteriormente, Artlent Perú se convirtió en un negocio de venta de ropa solo dirigido, actualmente, para mujeres. Cabe mencionar que los ex fundadores de la empresa, al formalizar el negocio pues solo se encargaban de trabajos específicos y ya o en la toma de decisiones puesto que querían estar involucrados al 100% en el negocio. Por ese motivo, actualmente, lo maneja Ángel Mayhuere y Nicole Mayhuere para dirigir el negocio. Con todo lo mencionado, se escogió esta empresa como sujeto de estudio porque es una empresa que ha ido creciendo y buscando distintas herramientas para salir adelante a pesar de la difícil situación que atravesó el país por el covid 19; entonces, por esa razón se recopilará información acerca de aquellos factores que llevan y/o influyeron positivamente en su crecimiento empresarial bajo un

enfoque de las ciencias de gestión para que esta sea de mucha utilidad para diferentes empresas del mismo rubro para el desarrollo, innovación y sostenibilidad de estas empresas.

Es así que la presente investigación tiene un alcance descriptivo debido a que se busca especificar las propiedades y características de la pequeña empresa en estudio que es Artlent Perú y las características de esta y del contexto en el cual se desenvuelve, así como los factores que influyen en su crecimiento desde sus inicios hasta la actualidad.

En el primer capítulo, se desarrollará el planteamiento del problema de la investigación a mayor detalle. En el segundo capítulo, se explicará la definición y características de crecimiento empresarial y de los modelos y factores de crecimiento bajo el modelo de Avolio, et al. En el tercer capítulo, se detallarán los aspectos metodológicos: alcance, diseño metodológico, estrategia de investigación, técnicas y herramientas utilizadas que se han puesto en marcha para el estudio, cabe mencionar como limitación del trabajo fue la cantidad reducida de entrevistas que se realizaron por motivos externos y de seguridad de los participantes. Luego, en el capítulo 4, se explicará el marco contextual del sujeto de estudio en el cual se abordará temas generales a temas específicos. Posteriormente, en el capítulo 5, se recopila y explica la información obtenida con las entrevistas virtuales realizadas, ya que por seguridad hasta el momento, no se ha podido realizar una observación y entrevistas presenciales a pesar de que se sabe que es un aspecto que aporta mucho en una tesis, pero, al conversar con las personas involucradas en la empresa, nos ha facilitado en la recopilación de información. Y, por último, se tiene a las conclusiones y recomendaciones de la investigación.

# CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

## 1. Problema de investigación.

A nivel internacional, pues “la industria textil y confecciones son industrias importantes en la economía mundial y es uno de los sectores más influyentes a la hora de definir algún tratado o acuerdo comercial” (Posada, 2020, p.1). Además, el rol de las pequeñas y medianas empresas en este tipo de sector es fundamental para promover la actividad emprendedora e impacten más en tasas de empleos que las grandes corporaciones. La baja producción de las empresas que se encuentran en el rubro textil es debido a la falta de economía de escala, el difícil acceso al crédito, la falta de mano de obra especializada, la informalidad y otros factores que impedirían el crecimiento que estas empresas desearían tener.

A nivel nacional, en el Perú, la sector de textilera, específicamente, venta de prendas de vestir son de las industrias con un elevado número de originación de puestos de trabajo con ciertas especialidades. Se estima que por el efecto del COVID-19 las micro y pequeñas empresas son las que más han sido afectadas porque ha ocasionado que la demanda caiga notoriamente. Sin embargo, estas empresas se han vuelto muy resilientes ante la situación porque aún siguen afrontando retos para luchar con la reactivación de la pandemia y poner foco en su recuperación para su crecimiento empresarial. Por esa razón, el covid-19 ha generado que estas empresas hayan optado por tener cambios importantes para enfrentar de manera positiva y optimista a la pandemia debido a que estas se innovaron y brindaron nuevas soluciones a desafíos lo que ha generado que se tome en cuenta ciertos factores que han influido en su crecimiento más no limitado, ya que han aprovechado estos factores en reinventar y así salir adelante. Por eso, la importancia de este segmento de empresas.

Por esa razón, se menciona la importancia de las micro y pequeñas empresas, puesto que “cumplen un rol fundamental en la dinámica del mercado de países en camino de desarrollo, ofertando y produciendo bienes y contribuyendo a la generación de empleo añadiendo valor agregado” (Okpara & Winn, 2007, p.224).

Por ello, la Sociedad Nacional de Industrias junto al aglomerado textil ubicado en la zona de Gamarra, en Lima, han ofrecido una petición para que se imputen formas de protección en defensa y resguardo del rubro textil. Y, por otro lado, se creó un programa reactivo con el objetivo de “brindar créditos a tasas muy bajas a las empresas pequeñas y medianas perjudicadas por el estado de emergencia” (Zenaida, 2020, p.4). Eso quiere decir que se creó con el objetivo de que las empresas puedan acceder a subvención de la reposición de las arcas de capital de trabajo y así éstas puedan enfrentar sus pagos y/u obligaciones con trabajadores, proveedores y bancos. En el

Perú han surgido una serie de retos que para las mypes para que estos afronten y se adapten a la nueva situación y así poder de manera más sencilla identificar los factores que influyen en su foco a su crecimiento empresarial.

Este es el caso de Artlent Perú, el sujeto en estudio, es una mype que se dedica a la confección y comercialización de prendas de vestir dirigido para mujeres en el Emporio Comercial de Gamarra, la cual se ha visto afectado a causa del covid-19. En los inicios de la pandemia, la situación era difícil pero la recuperación de la crisis se convirtió en una oportunidad para establecer un negocio más resiliente en el cual se ha identificado factores que han influido de manera positiva en su crecimiento empresarial que serán explicados en los capítulos siguientes de la presente investigación en base a entrevistas realizadas. Artlent Perú, adicionalmente del entorno al que se enfrenta, tiene a disponibilidad recursos escasos como la poca delimitación de funciones, la escasa aplicación de herramientas de gestión, la falta de aplicación de un análisis interno y externo, entre otras situaciones pero que han sabido aprovechar para aprender y mejorar. Debido a ello, esta investigación busca describir y analizar cuáles fueron los factores por los cuales la empresa ha venido experimentando un crecimiento empresarial exitoso en los últimos años por que resulta importante conocer a profundidad. Para el análisis se seleccionó el modelo de factores propuesto por Avolio, Mesones & Roca, el cual propone cinco categorías de factores el cual permitirá el desarrollo de los factores para un mejor entendimiento y análisis. Y, por último, este modelo elegido será adaptado a la realidad de la empresa, con el fin facilitar la identificación de estos y realizar una categorización ordenada de ellos.

## **2. Justificación del estudio.**

Esta investigación pretende que las micro y pequeños empresarios puedan obtener conocimiento del fenómeno de crecimiento empresarial, sus factores y sus variables que influyen en el mismo para que este análisis a profundidad pues ayude a mejorar en la toma de decisiones en cuanto a la gestión de los distintos procesos de su negocio para así alcanzar una mayor productividad, competitividad y sostenibilidad en el tiempo de su negocio. Además, el estudio contribuye a las ciencias de la gestión en tanto compare lo que plantea el conocimiento teórico que es crecimiento empresarial con los factores expuestos para el sujeto en estudio. Y, también, conocer la realidad presente de las mypes en cuanto a su situación antes y después de la pandemia en su gestión y generar ese impacto social positivo sobre la situación de las mypes.

Por ello, el interés y la necesidad por estudiar y conocer los factores que influyen en el crecimiento empresarial de Artlent Perú posee tres razones principales.

La primera razón está relacionada al perfil de la empresa, ya que Artlent Perú, el caso en estudio, se trata de una pequeña empresa de la cual la investigación gira en torno. Según en el

Perú, una pequeña empresa se establece el total de número de trabajadores que abarca de uno (1) hasta diez (10) de trabajadores la cual Artlent Perú cumple con tal requisito y, también no superan los 1,700 UIT al año. La empresa cuenta con distintas áreas en las cuales se distribuyen a los trabajadores y estas son: taller de confecciones, almacén de mercadería, el área de compras vía online, área logística, de marketing digital y la administrativa.

La segunda razón, es conocer a mayor detalle el sujeto en estudio que este pertenece a la industria textil y confecciones llamado Artlent Perú que es una pequeña empresa que confecciona prendas de vestir dirigidas a mujeres entre 18 a 40 años.

La última razón, es más a nivel personal, si bien es cierto, en nuestro país las pequeñas empresas, en los últimos años, ha sido un tema de gran interés y muchas de estas han surgido por necesidad y/o oportunidad que brinda el mercado y por las ganas de superación de tener algo propio (se ha evidenciado por los medios de comunicación). Sin embargo, muchas de estas se mantienen en la fase de emprendedores nacientes, debido a que no logran concretar sus ideas de negocio por una serie de factores que han limitado su crecimiento. Por ello, es la motivación personal de ambos en estudiar y realizar un análisis de Artlent Perú con el objetivo de brindarle al público en general un acercamiento a profundidad a través de un caso específico y, también, a la empresa un análisis interno y externo de su situación actual y estos puedan tomarlos en cuenta y puedan tomar acciones con una dirección hacia su crecimiento. Finalmente, respecto al tema de crecimiento empresarial en mypes no es un tema muy explorado/investigado en los últimos años con respecto a sus factores que influyen a ese crecimiento sino más que todo se han enfocado a los factores que han limitado ese crecimiento por lo cual realizar una investigación que aborde este tema sumará al campo de las ciencias de la gestión y se podrá observar en el reporte bibliométrico (en los anexos), puesto que cuando se busca el tema de manera general, como éxito empresarial o crecimiento empresarial la cantidad de temas trabajados son muchas, pero cuando se va delimitando el tema como modelos de crecimiento empresarial o factores de éxito empresarial, la cantidad de temas trabajados se reducen drásticamente.

### **3. Objetivos de la investigación.**

#### **3.1. Objetivo general.**

Conocer los factores que influyen en el crecimiento empresarial de la pequeña empresa Artlent Perú.

#### **3.2. Objetivos específicos.**

- Revisar literatura e identificar los factores que influyen en el crecimiento empresarial de las pequeñas empresas desde una perspectiva teórica y empírica.
- Describir la situación y el entorno actual de Artlent Perú.

- Identificar y detallar los factores que influyen en el crecimiento de Artlent Perú bajo el modelo de Avolio, Mesones y Roca.
- Reconocer y categorizar los factores más relevantes que influyen en el crecimiento empresarial de Artlent Perú.

#### **4. Preguntas de la investigación.**

##### **4.1. Pregunta general.**

¿Cuáles son los factores que influyen en el crecimiento empresarial de la pequeña empresa Artlent Perú?

##### **4.2. Preguntas específicas.**

- ¿Cuáles son los factores que influyen en el crecimiento empresarial de las pequeñas empresas desde una perspectiva teórica y empírica?
- ¿Cómo es la situación y entorno actualmente en la que se encuentra Artlent Perú?
- ¿Qué factores influyen en el crecimiento empresarial de Artlent Perú bajo el modelo de Avolio, Mesones y Roca?
- ¿Cuáles son los factores más relevantes que influyen en el crecimiento de Artlent Perú?

#### **5. Estructura de la tesis.**

El presente capítulo explica la importancia y problemática de nuestro sujeto de estudio: la pequeña empresa Artlent Perú. Para ello, se hace referencia a factores y/o variables que se relacionen con el crecimiento empresarial de esta empresa. Así mismo, justificamos nuestra investigación desde el punto de vista organizacional, académico y societal. Finalmente, se definen los objetivos, general y específicos con sus respectivas preguntas.

En el capítulo 2 se desarrollará lo que es el marco teórico, se enfoca en la definición de crecimiento empresarial, enfoques y modelos de crecimiento empresarial, según los autores indicando la relevancia de cada uno en el crecimiento empresarial y cuál se adapta mejor a la realidad peruana. Finalmente se describe el estado del arte.

En el capítulo 3, se detalla el marco metodológico o metodología aplicada a la investigación, se desarrolla el enfoque, tipo y alcance de la investigación, el diseño metodológico, así como las muestras e instrumentos de recolección de datos y la ética de la investigación.

En el capítulo 4, se desarrollará lo que es el marco contextual. Contextualiza al sector textil a nivel Perú y, luego, se contextualiza a Lima Metropolitana con respecto al Emporio Comercial de Gamarra. Además, describir al sujeto en estudio en cuanto a su historia, análisis y diagnóstico de la empresa, etc.

En el capítulo 5 se centra en los hallazgos. Se presenta lo más relevante de las diversas entrevistas realizadas al gerente de Artlent, a sus colaboradores y finalmente a expertos en materia de crecimiento empresarial. Se describe y explica todo lo recolectado a factores que influyen o limitan el crecimiento empresarial enfocado en la realidad del pequeño empresario vista desde el punto interno (dueño, colaboradores) y externo (expertos).

En el capítulo 6 se muestran las conclusiones y recomendaciones de la presente investigación, Finalmente, en el capítulo 7, se presentan las limitaciones y futuras líneas de investigación. A continuación, se presenta el esquema de la estructura de la tesis (ver Figura 1).

**Figura 1: Estructura de la investigación**



Fuente: Montes, Carrasco y Madrid (2019)



## CAPÍTULO 2: CRECIMIENTO, MODELOS Y FACTORES

En este capítulo se describe y analiza la literatura existente enlazada a tres grandes temas. En primer lugar, el estado del arte, el cual muestra distintos puntos de vista de diferentes autores a partir de investigaciones pasadas. En segundo lugar, la definición y características del crecimiento empresarial, sus enfoques y modelos de crecimiento para MYPEs. En tercer lugar, la recopilación empírica sobre los factores que influyen en el crecimiento empresarial bajo el modelo de los factores de crecimiento de Avolio, Mesones & Roca: administrativos, operativos, estratégicos y externos, y finalmente un resumen del capítulo.

### 1. Estado del Arte.

Las siguientes investigaciones buscan reunir distintos aspectos teóricos para tener un acercamiento a la problemática del estudio.

Según los autores mencionan que los problemas más comunes de las mypes son en los siguientes factores: administrativos, operativos, estratégicos y externos. En el factor administrativo se describe y analiza la estructura organizacional, cómo trabajar los recursos necesarios, temas relacionado con el empleado, la capacidad de poder saber administrar las finanzas y la gerencia del negocio; con respecto a los factores operativos hace referencia a la eficiencia en los recursos y eso se puede observar en el área de operaciones, logística y marketing; y con respecto a los factores estratégicos y externos pues se deben a los problemas estratégicos que engloban las capacidades para amoldarse a las exigencias del mercado e incluyen temas de infraestructura, corrupción, tecnología y baja demanda (Montes, Carrasco & Madrid, 2019, p.10).

En el trabajo de Blázquez, Dorta y Verona publicado en el 2006 sobre los factores del Crecimiento Empresarial hacen mención a las micro y pequeñas ya que estos realizan un detallado resumen de los factores que se han considerado más relevantes como determinantes del crecimiento empresarial y de esa manera se ha podido analizar y exponer los principales factores dividiéndolos en internos y externos (Blázquez, Dorta & Verona, 2006).

Respecto a la realidad peruana, los autores Avolio, Mesones & Roca investigaron los factores de crecimiento y consolidación empresarial en MYPE's peruanas en su artículo "Factores que limitan el crecimiento de las micro y pequeñas empresas en el Perú (MYPEs)", que fue publicado en el 2011. En su artículo toman como base lo investigado por Okpara & Wynn y concluyen que estos factores son administrativos, operativo, estratégico, externos y agregan uno que son los factores personales. Dicho estudio se realizó bajo el marco teórico de Ansoff del año 1965 en el cual se han aplicado de manera cualitativa 11 casos de estudio, que fueron presentados bajo una perspectiva holística, siendo la unidad de análisis el empresario de Lima de la micro y

pequeña empresa. El propósito de esta investigación es conocer cuáles son los factores que se ajustan a la realidad peruana.

El 2016 fue publicado el artículo del Dr. Jean Pierre Seclen “Crecimiento empresarial en las pequeñas empresas de la industria metalmecánica de Lima”. En su investigación analizó los distintos factores que podrían desencadenar en el crecimiento empresarial bajo el contexto de pequeñas empresas y la metodología que utilizó fue bajo un estudio de casos variados. Este trabajo se relaciona a la presente investigación, debido a que el sector de metalmecánica tiene importante representación en la industria manufacturera, por lo tanto, las características del contexto estudiado son similares a nuestro sujeto de estudio.

Finalmente, el trabajo de investigación realizada por los estudiantes de pregrado Paola Montes, Jasmin Carrasco y Almendra Madrid, el cual fue publicado el 2019 tiene como foco principal a las MYPE's. Así mismo, elaboraron un marco conceptual bien elaborado con respecto a las fuentes bibliográficas, aplicando definiciones, modelos y factores de crecimiento empresarial adaptados para las MYPE's, todo ello se relaciona a la presente investigación, puesto que los temas que abordan se ajustan al presente trabajo, además de abordar similares características del contexto de las MYPE's del sector confección.

## **2. Crecimiento Empresarial.**

A través de un análisis de distintas literaturas de autores se ha podido realizar una primera conclusión a manera general para establecer una definición concreta y homogénea que englobe todo el contenido que dicho concepto lleva implícito. Los diferentes trabajos e investigaciones revisados abordan el concepto desde distintas perspectivas según el punto de vista adoptado por cada autor. Se ha partido de un error común, al tratar de dar definición a algo que por su propia condición no es definible del todo, puesto que el manifiesto del crecimiento empresarial puede ser estudiado desde diferentes enfoques: financiera, económica, organizativa, análisis interno, externo o cooperativo. Debido a la importancia de lo mencionado, se consideró adecuado mostrar una muestra de los trabajos más relevantes que de una u otra manera han analizado más a detalle dicho concepto (ver Tabla 1).

**Tabla 1: Medidas de crecimiento**

Variables relacionadas para medir la diversión empresarial	
Activo total neto	Albach (1967) Suárez Suárez (1979b,1984c) Danne y Perersen (2002) García García (2004)
Número de empleados	Evans (1987) González Nuñez (1988) Kraybill y Variyam (1992) Becchetti y Trovato (2002)
Volumen de ventas. Inversión neta	Petakris (1997) Maroto Acin (1996) Schian Terelli (1996) López Gracia et al (1995) Raymond et al (1999)
Inversión bruta	Mato (1989)
Diferencia entre el valor del mercado y el valor contable de la empresa	Veraiya et al (1987)
Volumen de ventas y valor añadido	Maravall (1984)
Volumen de ventas y activo total	Chittenden et al (1996)
Activo total neto, ingresos de explotación y valor añadido	Gonzalez perez y Correa Rodríguez (1998)
Número de empleados, ventas y rentabilidad	Birley y westhead (1990)
Número de empleados, volumen de ventas, activo total y valor añadido	Calver et al (1989)
Número de empleados, volumen de ventas, fondos propios y valor añadido	Antón Martín et al (1990)

Fuente: Blázquez, Dorta & Verona (2006).

Se resume y agrupa las principales perspectivas, ámbitos y variables que conforman lo que es crecimiento empresarial. Así mismo, el “crecimiento empresarial es fundamental para el fortalecimiento de las pequeñas empresas y sus propietarios, así como para todos los interesados ya que estas empresas impulsan la economía al subrayar la diversidad de productos y servicios” (Blázquez, Dorta & Verona, 2006, p.167).

### **2.1. Definición de crecimiento empresarial.**

Los autores Correa, González y Acosta (2001) aseguran, “que el crecimiento empresarial no cuenta con una teoría general ni con una definición conceptual generalmente aceptada, pues dicho concepto se puede analizar desde distintos enfoques y opiniones sobre su extensión, parámetros de medida y factores determinantes” (Blázquez, Dorta & Verona, 2006b, p.168). Por lo tanto, una vez estudiados los distintos aspectos más importantes que caracterizan a dicho

concepto, pues se puede decir que el crecimiento empresarial es traducido como un concepto de fortaleza y grande expectativas para cualquier tipo de empresa.

En el transcurso de aclimatación a los cambios que son requeridos propiamente por el entorno, la empresa se ve forzada a trabajar o ampliar su suficiencia de rendimiento mediante el ajuste o obtención de nuevos recursos, y para ello, se ha realizado cambios en la organización que den ese soporte a las modificaciones realizadas; y todo ello debe la empresa tener capacidad financiera para poder dar soporte a todas esas modificaciones para que sea perdurable en el tiempo (Blázquez, Dorta & Verona, 2006b, p.170).

Esta definición combina distintos conceptos y permite que nos enfoquemos en futuros trabajos de investigación experimental. En este sentido, este tipo de empresas adquiere especial relevancia ya que investigaciones y trabajos dirigido hacia las pequeñas empresas, cuyo volumen y configuración organizativa, les ha quitado atractivo como motivo de estas investigaciones.

Analizando la literatura de crecimiento empresarial pues se encontraron los dos enfoques más generales de este concepto que son el modelo determinista y estocástico. “El modelo estocástico hace los primeros acercamientos para entender el fenómeno de las mypes, el cual fue desarrollado a partir de la “Ley del efecto proporcionado” de Gibrat” (Montes, Carrasco & Madrid, 2019, p.12). Este modelo lo que quiere dar a entender que el crecimiento de las empresas es un fenómeno incierto y que aún no hay factores específicos que tengan una sensación sobre el mismo. En el presente “modelo existen 2 puntos relevantes: La tasa de crecimiento de las empresas es independiente de su volumen y la aleatoriedad de una tasa de crecimiento dada durante un intervalo de tiempo específico dentro de la misma industria o sector” (Montes, Carrasco & Madrid, 2019, p.12).

Por otro lado, se tiene en el modelo determinista, este modelo quiere decir que un impacto sobre el “crecimiento empresarial es que se busca identificar los factores internos y externos que podrían explicar este crecimiento en MYPEs como características, estrategias y prácticas que son definitivos para el crecimiento empresarial” (Montes, Carrasco & Madrid, 2019, p.12). Es por eso, que este modelo va a necesitar de un conjunto de características o factores que se puedan presenciar como por ejemplo “la evolución del entorno general, dinámica del sector donde compite la empresa, estrategia de negocio desarrollada, recursos disponibles, características y motivaciones de los propietarios, entre otros” (Seclen, 2016, p.5).

Por otro lado, según la obra de Weinzimmer del año 1998, “el 83% de los estudios analizados sobre crecimiento emplearon a la variable venta como indicador único para calcular el crecimiento de sus negocios y se expone a las ventas como el medidor ideal para medir el crecimiento” (Montes, Carrasco & Madrid, 2019, p.14).

Finalmente, para fines de este trabajo uno de los indicadores de crecimiento que se utilizarán será la variable venta, ya que es importante y la meta principal para cualquier tipo organización empresarial en general, y sobre todo para aquellas empresas que recién inician, puesto que si no se darían las ventas no habría ingresos y sin utilidades un negocio no podría ser perdurable en el tiempo y por ende en el mercado de su industria/sector al cual pertenece. Desde el punto de vista financiero y/o contable, los ingresos por ventas es una de las más importantes fuentes de ingreso para las empresas, siendo los intereses y las rentas otras alternativas de ingresos también importantes.

## **2.2. Modelos de crecimiento para MYPE's.**

Los modelos de crecimiento empresarial sirven como herramientas para realizar un análisis interno y externo de la empresa, un diagnóstico con respecto a la identificación de factores críticos, actuales y futuros para el crecimiento de la empresa y, también, estrategias u/o acciones de cómo solucionar problemas actuales o cómo prepararse para el largo plazo. Los modelos de crecimiento se clasifican en distintos tipos de factores de crecimiento, pero también combinan distintos factores o modelos entre sí. De ese modo, los modelos de crecimiento empresarial se caracterizan por identificar problemas, patrones, características de crecimiento, sobre todo, estos factores ayudan a identificar las diferentes estructuras organizativas y variables de cada una de estas y a partir de allí hacer una clasificación a profundidad y específica por etapas con características representativas, además, ayudar a adelantar distintos requerimientos claves en distintos puntos, por ejemplo, el grado en que se involucran los dueños desde el periodo inicial en el negocio. De otro lado, los modelos también ayudan a proporcionar una base para calificar la impresión de distintas regulaciones y políticas gubernamentales presentes de donde opere la empresa.

### **2.2.1. Modelo por etapas de Greiner.**

La evolución de una organización o empresa está sujeta a cambios en el tiempo. Según Mulder, comenta que el experimentado en organizaciones estadounidense Larry Greiner, que las empresas que están en marcha se pueden hacer contrastaciones con organismos vivos porque pasan por distintas fases de crecimiento y suelen pasar por 5 etapas de relativa calma y estabilidad en las que se evolucionan. Es por eso por lo que se puede analizar que de cada una de estas fases se ocasiona una revolución que da camino a la siguiente etapa de desarrollo. El término evolución parece apropiado para “describir aquellos periodos por la cual pasa una empresa ya que son solo algunos ajustes que se debe realizar para mantener el crecimiento” (Greiner, 2014, p.3). Esto quiere decir, que la fase de evolución, de una pequeña empresa es en la cual se tiene una estructura organizacional desorganizada y formalizada para su tamaño limitado y, también, por el tiempo en el mercado es por eso por lo que la tesis de Greiner es que el futuro de una organización no está

encaminado por las fuerzas del exterior, sino más bien por la trayectoria de la misma empresa. Por esa razón, no se puede asumir que el crecimiento de una organización es lineal debido a que se debería “enfocar en las fuerzas internas que ha trabajado la organización en sus inicios, ya que su conducta futura será determinada por dichos eventos del pasado y su veteranía y no por eventos futuros” (Greiner, 2014, p.5). En tal sentido, se debe plantear una serie de fases de evolución en la cual las empresas crecientes deberían pasar desde su evolución.

Las fases de crecimiento mencionan que cada período predominante se caracteriza por el estilo de dirección que tiene cada una de estas mediante el cual se ha logrado el crecimiento, mientras que cada período revolucionario se caracteriza por el problema de dirección dominante que debe resolverse antes de que el crecimiento pueda continuar. Las pequeñas empresas que se encuentran en industrias que presentan un crecimiento exponencial, “tienden a experimentar las cinco fases más rápidamente, mientras que aquéllos que se desarrollan en industrias de crecimiento lento se encuentran en tan sólo dos o tres fases durante algunos años” (Greiner, 2014, p.12). Cabe mencionar y resaltar que cada fase es consecuente por la anterior lo que genera consecuencias para la próxima fase, es decir, una pequeña empresa que no cumpla con la fase 1, pues no podría pasar a la fase 2 debido a que no cumple ciertos requisitos para pasar de una fase a otra. Se describe las principales características de cada una de estas etapas y sus respectivas crisis según Greiner (Ver Figura 2).

**Figura 2: Modelo de crecimiento empresarial de Greiner**

Etapa	Crisis	Características
I: Creatividad	Liderazgo	Dueño hace de todo y se encarga de producir y vender. Falta un líder gerente.
II: Dirección	Autonomía	Estructura organizacional formal, jerarquía centralizada, controles de costos, compras e inventarios.
III: Delegación	Control	Los gerentes reciben mayor autonomía que les permite crecer. Gerencia central siente que pierde control.
IV: Coordinación	Burocracia	Sistemas formales de control y seguimiento de las unidades, procedimientos de planeamiento, cada unidad debe ser rentable, funciones técnicas centralizadas y operativas descentralizadas.
V: Colaboración	No conocida	Controles simplificados, gerencia más flexible, equipos multifuncionales para resolver problemas, menos gerentes centrales

Adaptado de Greiner (1998).

En resumen, Greiner en la presente tabla muestra las distintas etapas de crecimiento empresarial con sus respectivas crisis que dan paso a las siguientes etapas y a su vez sus respectivas características. En el caso de Artlent Perú con la información recopilada de esta, por medio de las entrevistas, se encontraría en la etapa de “delegación”, puesto que el gerente recibe una mayor autonomía, además de que la empresa ya cuenta con una estructura organizacional formal, jerarquía centralizada, controles de costos y de compras e inventario, y sus trabajadores cuentan con mayores responsabilidades. De otro modo, su etapa de crisis es la de control, ya que a medida de su crecimiento el control que existe dentro de la empresa se va perdiendo y es un problema que evolucionará en el futuro.

### **2.2.2. Modelos de crecimiento de Churchill & Lewis.**

El enfoque que Churchill & Lewis le dan a este modelo es más dirigido hacia las empresas recién creadas o pequeñas empresas. Estos reconocen que las singularidades de las mypes varían ampliamente, además de que cada empresa no coincide del todo con el modelo presentado por ellos por las distintas características de los distintos sectores, variables, etc. Pero también hay ciertas situaciones difíciles y comunes que las organizaciones tienden a percibir en diferentes etapas de su proceso de evolución. Churchill & Lewis (1983) en su modelo de crecimiento empresarial categorizan o agrupan las dificultades y los patrones de crecimiento de las pequeñas empresas de manera sistemática que sea útil para los pequeños empresarios. Cabe resaltar que las mypes varían mucho en tamaño y capacidad de crecimiento y se caracterizan por la independencia en sus acciones que realizan en cuanto a la toma de decisiones, además, cuentan con diferentes

estructuras organizativas y diferentes estilos de gestionar. Para los dueños o administradores de pequeñas empresas, tal comprensión, del modelo, puede servir a examinar los retos actuales; por ejemplo, el requerimiento de actualizar un sistema informático existente o contratar y capacitar a administradores o trabajadores de segundo nivel para preservar el crecimiento estructurado. El resume de las etapas de este modelo y sus principales retos (ver Figura 3).

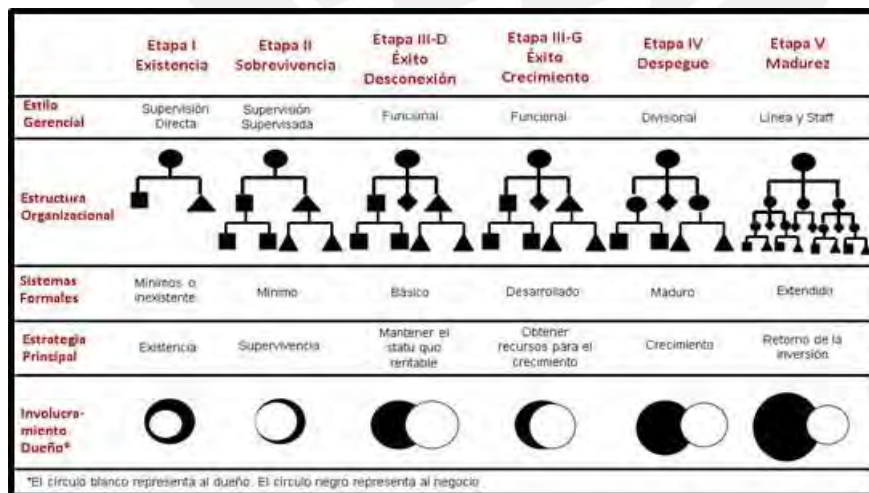
**Figura 3: Modelo de crecimiento empresarial de Churchill & Lewis**

Etapa	Retos
I: Existencia	Obtención de clientes y capacidad de producción/ servicios. Mantenerse vivos.
II: Supervivencia	Cubrir costos y tener excedente para crecer.
III-D: Éxito – Desvinculación de dueños	Adaptarse a cambios del entorno. Ser vendida o absorbida. Inicio de profesionalización.
III-C/G: Éxito – Crecimiento (dueños siguen vinculados)	Mantener rentable el negocio básico. Desarrollar gerentes para crecer y hacer planeamiento.
IV: Despegue	Conseguir recursos para crecer. Capacidad de dueños para delegar sin perder control.
V: Madurez	Consolidación y control financiero manteniendo flexibilidad. Profesionalización.

Fuente: Churchill & Lewis (1983).

Mientras se establecen los factores o variables que caracterizan a cada una de estas etapas de manera resumida (ver figura 4).

**Figura 4: Factores/variables, características de cada etapa**



Adaptado de Churchill & Lewis (1983).

En resumen, Churchill & Lewis en su modelo de crecimiento empresarial mencionan las etapas de esta, los retos por las que las pequeñas empresas deben de pasar, los factores y/o



variables y características propias de cada etapa. En el caso de Artlent Perú con la información recopilada de esta, por medio de las entrevistas, el negocio estaría en la fase de éxito- crecimiento, puesto que la empresa ya es rentable y ciertamente ya consolidada, cuentan con un estilo gerencial funcional, una estructura organizacional, sistemas funcionales ya casi desarrollados, entre sus estrategias principales es obtener recursos para su crecimiento y los dueños siguen vinculados a la empresa. Además, el dueño está mucho más presente en todas las etapas de los asuntos del negocio que en el aspecto de desvinculación de esta fase como se pudo.

### **3. Factores que influyen en el crecimiento empresarial.**

Hoy en día la labor que cumplen las pequeñas empresas es de suma importancia y no solo teniendo en cuenta su apoyo con la contribución de empleos. Debido al contexto de la pandemia generó el aumento de la tasa de desempleo aun considerando que las pequeñas empresas tienen una alta participación en la evolución socioeconómica en los sectores en donde se ubican. “Las pequeñas empresas son consideradas como la fuerza estimuladora del crecimiento económico, la generación de empleo y la reducción de la pobreza en los países en vías de desarrollo” (Okpara & Wynn, 2007, p.24). Desde una perspectiva económica, esto quiere decir que cuando un empresario de una mype crece, produce más trabajo, ya que demanda más mano de obra y, también, porque sus ingresos se incrementan lo que conlleva con esto mayores oportunidades para la pequeña empresa en corto plazo tanto internamente como externamente.

Sin embargo, las mypes han enfrentado una serie de dificultades que obstruyen su supervivencia a corto y largo plazo por eso la mayoría de las pequeñas empresas su tasa de mortalidad ha sido mayor cada año. Por esa razón, las pequeñas empresas deben trabajar estrategias específicas de corto y largo plazo para resguardarse de la mortalidad, dado que iniciar una pequeña empresa conlleva cierto nivel de riesgo porque las probabilidades de perdurar más de cinco años en el mercado en la industria en el cual se encuentre el negocio son bajas. Así mismo, de acuerdo con el estudio Global Entrepreneurship Monitor que se realizó en Perú, se estima que 9.2 millones de peruanos están involucrados en una actividad emprendedora, de los cuales:

El 75% tiene un periodo de operaciones de entre 0 y 42 meses, y el restante 25% sobrepasó este período, considerándose como empresas consolidadas. Así mismo, de este 25%, únicamente el 3% ha llevado a cabo proyectos emprendedores, como el desarrollo de nuevos productos o el ingreso a nuevos mercados (Serida, Morales & Yamakawa, 2005, p.34).

Por ello, estos números certifican el requerimiento de reconocer los factores que influyen el crecimiento y desarrollo de las empresas, de forma que se pueda lograr que haya un mayor porcentaje de empresas que lleguen a consolidarse en Perú.

### **3.1. Definición de los factores que influyen en el crecimiento empresarial.**

Los estudios que abordan acerca el crecimiento de las MYPE's y de los factores que influyen sobre las decisiones sobre de su crecimiento son muy escasos; el volumen de estudios tiende a enfocarse en las grandes empresas y consolidadas más que en las mypes. Son cuatro los factores que influyen en el desempeño de los empresarios de las MYPE's: el desarrollo, la motivación por el crecimiento, las habilidades gerenciales para conseguir dicho crecimiento, y la entrada a los recursos y la demanda de mercado. Entonces, como se mencionó anteriormente, el modelo seleccionado para el análisis es el de Avolio, Mesones & Roc, quienes a raíz de su estudio identificaron cinco categorías de factores que afectan el crecimiento de las pequeñas empresas que será explicado en las siguientes líneas.

### **3.2. Factores de crecimiento de Avolio, Mesones & Roca.**

Los autores Avolio, Mesones & Roca (2011) tomaron como referencia el trabajo de los autores Okpara & Wynn quienes estudiaron los limitantes para el crecimiento de los pequeños negocios. El trabajo analiza el desarrollo de las mypes, categorizando cada factor que se identifica en las pequeñas empresas en administrativos, operativos, estratégicos y externos. Las dificultades administrativas se enfocan en la estructura organizacional y en la capacidad que tienen los dueños de las empresas para conseguir y desarrollar los recursos necesarios, temas afines con los empleados que conforman la organización, la buena administración y gestión de las finanzas y gerencia del negocio. Las dificultades operativas abarcan lo siguiente: distribuir de manera eficiente los recursos y que haya una buena gestión logística para que los recursos sean distribuidos de forma eficiente y rápida. Las dificultades estratégicas tratan acerca de la habilidad que tienen los pequeños empresarios para ofrecer sus productos y/o servicios a un precio accesible a la demanda externa y no solamente el precio sino también la calidad la cual ofrecen para que estos (calidad y precio) sean del mismo nivel. Las dificultades externas incorporan temas de infraestructura, la corrupción, el avance de la tecnología y qué realizar cuando hay una baja demanda. Entonces, teniendo en cuenta estos factores añadieron uno más en base a su experiencia y basados en la realidad peruana que son los factores personales (ver Figura 5).

**Figura 5: Categorías de los factores**



Adaptado de Okpara & Wynn (2007).

### **3.2.1. Factores administrativos.**

Dentro de los factores administrativos que influyen el crecimiento de las mypes, las categorías identificadas están relacionadas con la gestión de recursos humanos, temas financieros y contables, la propia administración y la capacitación.

Así mismo, Avolio, Mesones & Roca mencionan que los propietarios tienen como misión prioritaria conseguir mayor rentabilidad en un tiempo corto, sin una visión de largo plazo. Por ello, la gestión de los recursos humanos influye en el crecimiento incluso siendo o manteniendo una estructura no formal, la capacitación a sus colaboradores solo se realiza al empezar la relación laboral y los estados motivacionales están simplemente conectados con los pagos o comisiones extras por la realización de su labor. En la investigación de Montes, Carrasco & Madrid, afirman que los principales retos que deben de enfrentar los gestores en las MYPE's son los siguientes: formación, selección, contratación y la relación con los fundadores/dueño. Así mismo, la capacidad de una empresa para captar, desarrollar y mantener al colaborador adecuado pues es importante porque aumenta las posibilidades de que se conserve una estrategia enfocada al crecimiento; además, es importante mencionar que los trabajadores son pieza indispensable para el logro de metas y así obtener un crecimiento acelerado y constante, por ello, las empresas deben gestionar idóneamente su área de talento humano.

La relación entre la práctica, las habilidades técnicas y blandas de los trabajadores y el crecimiento de la empresa pues van de la mano porque esto permite un crecimiento constante y positivo. Finalmente, la estructura organizacional, la cual permite a los gestores de cada empresa a “crear una división del trabajo y estructurar las funciones de cada uno de los trabajadores para

sostener el crecimiento” (Montes, Carrasco & Madrid, 2019, p.21).

Respecto a los temas financieros y contables, cabe resaltar que una correcta gestión financiera conlleva a que la empresa pueda solventarse en situaciones difíciles. Por ello, el financiamiento es un concepto que cada vez toma mayor apogeo y que ha sido ampliamente analizado, pero básicamente destaca en una sola idea, que “consiste en abastecerse de recursos financieros, de cualquier forma, permitiéndole al pequeño empresario conseguir el capital necesario para llevar a cabo sus operaciones y así mejorar la situación de su negocio” (Trujillo, 2018, p.42). La escasa de preparación en estos temas y el nivel de informalidad produce que no cuenten con un resguardo suficiente para sus operaciones financieras debido a que una contabilidad mal gestionada no permitirá que se pueda cumplir con los requisitos tributarios; por ello, es importante llevar un control de los ingresos y egresos en cuadernos o incluso de manera mental para que así los cálculos sean válidos y suficientes. El uso y análisis de la información financiera tiene un efecto positivo en el auge empresarial, la correcta programación financiera como la instrucción financiera a corto plazo para el auge; el capital de trabajo de una MYPE cuenta un gran efecto en las probabilidades de su supervivencia. Así mismo, un obstáculo a tener en consideración es el ingreso de nuevos competidores; para ello, “los sectores ascendentes deben fijar estrategias de crecimiento que les facilite contar con una economía de escala que disuelva el propósito de entrada de nuevos contendores” (Blázquez, Dorta & Verona, 2006a, p.31). Por ello, la organización y el uso de información financiero/contable es indispensable en la toma de decisiones y, además, esto ayudará a que la información obtenida pues se tenga una mirada estratégica de planeamiento, dirección y progreso continuo. Si bien, es complicado en pequeñas empresas, contar con un conjunto compacto, “existen conceptos y herramientas básicas fundamentales para la obtención de metas empresariales” (Montes, Carrasco & Madrid, 2019, p.32).

### **3.2.2. Factores operativos.**

Dentro de estos, los factores hallados que influyen el crecimiento de las MYPE's tienen conexión en temas de marketing, fijación de precios, control en la producción y control de inventarios. La competencia empuja a las MYPE's a desarrollar/contar con estrategias que les permitan mantener o sobrevivir en el mercado. Estas estrategias deben tener la finalidad de mejorar la calidad del producto y/o servicio que eso se le puede llamar estrategias de diferenciación. En relación con el control de inventarios, un gran porcentaje de los empresarios no cuentan con muchos conocimientos; y lo llevan de manera manual, ocasionando un elevado precio por el tiempo invertido en el registro de los movimientos de entrada y salida. Pareciera que uno de los factores alarmantes para la evolución de las mypes es el avance de sus capacidades en conexión con la gestión de operaciones y gestión logística. Respecto a su gestión comercial y de marketing, Montes, Carrasco & Madrid afirman que los negocios pequeños no presentan con

economías de escalas a diferencia de los grandes, por ende, su diferenciación debe centrarse mayormente en la innovación y no en el precio. La ciencia constante de las nuevas tecnologías, los mercados y la disputa, así como la habilidad de llevar a cabo la investigación y el desarrollo (I + D) son fundamentales para la evolución de una organización, así como la facultad para insertar con éxito nuevos productos en el mercado. Al realizar esto, las empresas obtienen aproximación a un mayor flujo de caja, mejoran la perceptibilidad y la licitud, e aumentan la participación de mercado; todos los componentes son requeridos para su supervivencia y crecimiento. Finalmente, los gestores requieren conocer las dimensiones estratégicas y operativas del marketing y de la gestión comercial, tales como “la creación de una marca, propagación de productos, campañas publicitarias y de promoción, inventar opciones de fidelización” (Montes, Carrasco & Madrid, 2019, p.31).

Por el lado, de “las operaciones y logística, la red de abastecimiento se ha convertido en un factor delicado y a la vez un factor destacado para toda organización que desea añadir valor a sus clientes” (Montes, Carrasco & Madrid, 2019, p.32). Dentro de esta, las operaciones y la logística se enfocan en crear valor, no solo para los clientes, sino también para los proveedores y para la misma empresa. Dicho de otra manera, el conocimiento global en todos los procesos y actores participantes en la red de suministro es esencial para agregar valor, aumentar las ventas y obtener el crecimiento que se espera contar.

### **3.2.3. Factores estratégicos.**

Entre los factores que más resaltan, se reconocen el acceso a capital, la escasez de una visión de largo plazo, planeamiento y la investigación y conocimiento de mercados. Mayormente los pequeños empresarios, por no decir todos, no desarrollan planes estratégicos de negocios que les sirva de orientación para administrar sus negocios. Estos normalmente gestionan sus negocios sin tener una visión, misión y objetivos a corto plazo y mucho menos a largo plazo. Sus proyecciones de corto plazo, específicamente, planifican cómo deben reaccionar estratégicamente durante el año, pero, lamentablemente, no se perciben estrategias ambiciosas de largo plazo que conlleve el crecimiento de sus empresas. La planificación estratégica es una actividad requerida para las MYPE's, puesto permite el aprovechamiento de las distintas oportunidades encontradas en sus sectores, así como en poner un alto a las amenazas que se le puedan presentar del mercado. Del mismo modo, se menciona la importancia del “ajuste estratégico” porque ayudaría a redefinir su estrategia, basándose en variables de estilo emprendedor, estructura organizativa, misión y comportamiento del entorno porque las empresas que tienen bien definidos todas esas variables pues tienen más posibilidades de crecer y sobrevivir que aquellas que no lo realizan.

De un lado, del acceso al crédito o capital permite a los empresarios puedan realizar

inversiones con fines de aumentar su productividad de sus procesos e invertir en la calidad de sus productos o servicios para ofrecer a sus clientes. Se sabe que una empresa que tenga un buen capital financiero es porque ha tenido una buena productividad de sus ventas y, además, tener un buen capital brinda la flexibilidad requerida para que la empresa siga en su crecimiento estratégico. Por ello, “el acceso a capital puede ser visto como un elemento como una notoria restricción al crecimiento de las MYPE’s” (Montes, Carrasco & Madrid, 2019). Por otro lado, la mundialización es una característica y factor importante de las empresas que presentan elevados niveles de crecimiento porque comerciar al exterior ofrece oportunidades para llegar a nuevos mercados, expandir la cantidad de clientes y aumentar sus ventas. Al mismo tiempo, un crecimiento en el volumen de ventas significa “disparar el volumen de producción y el crecimiento en la capacidad de producción para complacer la demanda que exija el mercado” (Lu & Beamish, 2001, p.1). Comerciar al exterior puede hacer caso en sí mismo como parte de la evolución de productos y mercados de una organización, ha sido indicado como característica de aumento por sí sola, ya que la conducta de comerciar al exterior de una organización brinda una manera objetiva de su deseo y capacidad para obtener el crecimiento. Sin embargo, dadas las restricciones de recursos comunes de los pequeños negocios, “las relaciones de cooperación también son considerados fundamentales para una mundialización satisfactoria” (Barringer & Jones, 2004, p.1).

#### **3.2.4. Factores externos**

Dentro de los factores externos, tenemos a la corrupción, informalidad y tecnología. En relación con el aspecto de la corrupción/informalidad, se sabe que en la mayoría de los casos hay empresarios que trabajan en el mercado sin pagar impuestos, generando una competencia no leal con los empresarios que sí son formales, y muchos de ellos se ven forzados a aceptar esta manera a laborar. Esta informalidad de muchos negocios pues no demuestran ante las entidades financieras su movimiento real y no puedan ser capaces de acceder a mejores términos crediticios en tasas y/o mejores montos. Por otro lado, con respecto al factor tecnológico, tal factor es limitado en relación con su giro de negocio o con la capacidad administrativa de las empresas porque la mayoría de los negocios están acostumbrados a lo tradicional. Otro factor relevante es la rivalidad o competencia, como una categoría para evolucionar en el mercado y crecer. Se puede dar una conclusión que el Estado ha tenido una participación pasiva frente al crecimiento de los empresarios puesto que no proporciona capacitación y no promueve su formalización en muchos de estos.

La colaboración consiente, a través de la instauración de estrategias conjuntas y de carácter voluntario, alcanzar niveles de rivalidad similares a los de las grandes organizaciones. Los empresarios de más MYPE’s consideran que formar alianzas es una opción fundamental para

obtener, financiamiento y/o negociar con los bancos las tasas de interés, para hacer un alto a la competencia y conseguir un mejor puesto en el mercado y en la industria. La entrada a la tecnología en tiempos tan cambiantes y con elevados estándares de mecanización, “las empresas deben estar a la vanguardia realizando sustituciones veloces y eficaces, haciendo uso de la tecnología que contribuya a resolver problemas, generando innovación en los procesos y lograr ahorro en costos” (Blázquez, Dorta & Verona, 2006<sup>a</sup>, p.7). Por esto, los progresos en la tecnología han aperturado la posibilidad de crecimiento de las empresas por la exploración y atracción de nuevos mercados, por la originalidad en los procesos y por la variedad de productos. Finalmente, el apoyo del Estado refleja la importancia de los “convenios institucionales pertinentes con los impuestos, regulación del mercado de capitales, legislación laboral o los estímulos que permiten guardar la riqueza privada, como elementos que determinan el comportamiento empresarial” (Montes, Carrasco & Madrid, 2019, p.78).

### **3.2.5. Factores personales.**

El estudio de Avolio, Mesones & Roca reconoció también como parte de los factores que pueden influir el crecimiento de las mypes con los factores personales que incluyen “la motivación generada a causa de terceros para iniciar, crecer e implementar nuevos emprendimientos, la educación en la gestión de empresas y la experiencia previa de los empresarios” (Avolio, Mesones & Roca, 2011, p.78). El relevante factor personal presenta relación con la motivación que proviene de personas terceras al negocio que motivan para iniciar y emprender un negocio. Así mismo, la educación y preparación para la gestión de los negocios es una clase importante en las posibilidades de crecimiento de las mypes porque se debe tener cierto conocimiento para gestionar de la mejor manera posible. La experiencia es un factor personal de relevancia para los empresarios de las MYPE's.

Se muestran los factores que limitan el crecimiento de las MYPE's de manera resumida (ver Tabla 2).

**Tabla 2: Factores que influyen en el crecimiento de las MYPE's en el Perú**

ÁREA	FACTORES
Administrativos	Gestión de recursos humanos
Administrativos	Temas contables y financieros
Administrativos	Gestión administrativa
Administrativos	Capacitación
Operativos	Estrategias de marketing
Operativos	Establecimiento de precios
Operativos	Producción
Operativos	Control de inventarios
Operativos	Proveedores
Estratégicos	Acceso a capital
Estratégicos	Investigación de inventarios
Estratégicos	Planeamiento a largo plazo
Externos	Corrupción/informalidad
Externos	Tecnología
Externos	Competencia
Externos	Estado
Personales	Motivación de terceros
Personales	Educación
Personales	Experiencia

Adaptado de Avolio, Mesones & Roca (2011).

#### 4. Resumen.

Actualmente, el estudio del crecimiento empresarial no cuenta con una definición conceptual generalmente aceptada, siendo uno de los temas más estudiados en el campo de la administración. De este modo, se planteó una definición que es una de las más acertadas, además de una variedad de conceptos que vienen de enfoques más aceptados por aportes a la teoría organizacional.

Después de ello, se desarrolló modelos de crecimiento empresarial, el primero el modelo por etapas de Greiner y luego el modelo de crecimiento de Churchill & Lewis, estos modelos permiten identificar empíricamente los factores que determinan o influyen en el crecimiento de una empresa, en especial de las MYPE's. Por el lado, de los factores se definió que son estos y en la manera en que afectan al crecimiento de las empresas. Después, se profundizó los factores de Avolio, Mesones & Roca, quienes clasifican estos en administrativos, operativos, estratégicos, externos y uno que ellos añaden que son los personales y cada ellos de ellos con sus respectivas variables, las cuales se validaron a través de la revisión de variada literatura y entrevistas con expertos.



## CAPÍTULO 3: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

En esta sección del trabajo de investigación se detallarán los aspectos metodológicos que guiarán este trabajo. Primero se explicará el alcance que utilizaremos, luego el diseño metodológico seguido, dentro del cual se incluyen el enfoque y la estrategia de investigación. Después de ello se describirán las técnicas y herramientas utilizadas. Y, finalmente, se explicará la secuencia metodológica utilizada para el estudio y la ética de la investigación.

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

La investigación tiene como objetivo principal determinar y describir los factores relevantes que influyen en el crecimiento empresarial de una empresa de confección y comercialización de prendas de vestir para mujeres: Artlent Perú. A continuación, se explicará a más detalle.

Esta investigación tiene un alcance exploratorio ya que el tema de esta investigación es un tema que ha sido poco explorado y aún no se ha realizado estudios al respecto. Esto es debido a que, actualmente, la mayoría de los negocios está enfrentando las consecuencias que ha dejado la pandemia del covid-19 y aún no se conoce a cabalidad lo que ha sido esta pandemia y por eso se debe empezar por “explorar el fenómeno para poder tener una primera aproximación en la comprensión de sus características” (Ramos, 2020, p.3). Además, si bien existen estudios sobre mypes del rubro textil de Gamarra, estos estudios en su mayoría giran en torno a los factores que influyen en su crecimiento y más enfocados en casos de grandes empresas y no tanto hacia las medianas y pequeñas empresas. Por otro lado, “el alcance de la investigación es descriptiva, ya que se conocen las características del fenómeno y lo que se busca, es exponer su presencia en un determinado grupo humano” (Ramos, 2020, p.5). En otras palabras, se busca especificar las propiedades y características de la microempresa peruana y el perfil del pequeño empresario peruano además de sus características. Y para finalizar, para responder a este alcance se realizó un caso de estudio: ARTLENT PERÚ y se detallaron las características de esta y del contexto en el cual se desenvuelve el fenómeno, así como los factores que influyen en su crecimiento desde sus inicios.

### **2. Diseño de la investigación.**

#### **2.1. Enfoque de la investigación.**

La presente investigación se aborda bajo un enfoque cualitativo. La investigación cualitativa consiste en “comprender y explorar un fenómeno desde puntos de vista, interpretaciones y significados atribuidos por los participantes en un ambiente natural y en relación con su contexto” (Ramos, 2020, p.2). Una de las principales características de este

enfoque es su carácter dinámico, pues a diferencia de la investigación cuantitativa en la cual se encuentran las preguntas e hipótesis que preceden a la recolección y análisis de datos, en una investigación.

Por todo ello, se eligió el enfoque cualitativo, puesto que hay una constante revisión de literatura, además de la definición de objetivos en vez de una hipótesis, aplicación de entrevistas-virtuales, realización de guías de entrevista y el muestreo a usar será no probabilístico. Sin embargo, cabe mencionar que adicional a la información cualitativa recopilada, se ha recogido información cuantitativa de la empresa como por ejemplo las ventas, compras, beneficios, número de trabajadores, clientes, proveedores, entre otros. Todas estas variables también son indicador referencial en el desarrollo de la empresa debido a que la investigación intenta ser lo más objetiva posible.

## **2.2. Estrategia de investigación.**

Para la estrategia general de la investigación, se seguirá una investigación mono-metódica con un diseño cualitativo enfocado en organizaciones con una estrategia de estudio de caso único, debido a que, como “según el autor Harrison, el estudio de caso está orientado a la comprensión de un fenómeno dentro de su propio contexto y tratando de darles un sentido” (Pasco & Ponce, 2018, p.43).

Cabe resaltar que la estrategia general que se está aplicando a esta investigación pues busca comprender el cómo funciona una organización en un establecido sector empresarial, público o social.

## **2.3. Matriz de consistencia.**

La matriz de consistencia está dividida de acuerdo con los objetivos que posee esta investigación; es decir, cuenta con un objetivo para cada una de estas secciones (ver Anexo A).

## **3. Técnicas de recolección de información.**

Pasco y Ponce sostienen que “las técnicas de recolección de información más usadas son las encuestas, entrevistas individuales a profundidad, observación y grupos focales” (Pasco & Ponce, 2018, p.43); es por eso por lo que para lograr los objetivos planteados utilizaremos algunas de estas técnicas para este trabajo de investigación.

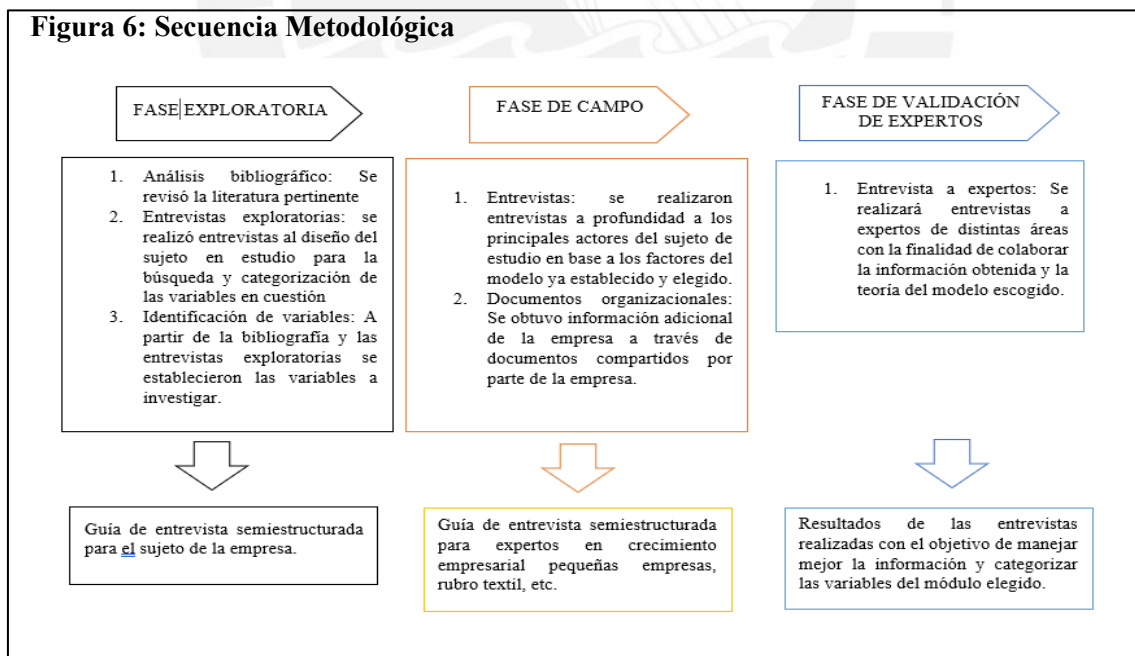
Por ello, de acuerdo con el enfoque cualitativo, las técnicas a utilizar para la recolección de datos serán las siguientes: en el proceso de recolección de fuentes primarias se emplearán la observación no estructurada, entrevistas estructuradas (virtuales, guía estructurada, revisión de la guía), análisis de la experiencia personal a través de la entrevista, etc. Pero, en base a la coyuntura que se vive en el país, se aplicará esta recolección de datos de manera virtual con la finalidad de

obtener descripciones detalladas de situaciones específicas. Así mismo, se seguirá realizando el levantamiento de información a través de fuentes secundarias como documentación de la empresa u otro documento a fin.

Para más detalle del levantamiento de información, se realizaron entrevistas estructuradas al dueño de la empresa, a expertos en el tema, a trabajadores y clientes (ver Anexo B), pues se basan en una guía de preguntas para profundizar conceptos que van surgiendo durante la conversación. Se sabe que esta guía está basada de acuerdo con el modelo adaptado al sujeto de estudio escogido, pero muchas de las variables de cada factor propuestos por los autores del modelo no se adecuan a la realidad de cada empresa, por lo que es necesario una herramienta de investigación personal que permita identificar estas situaciones y corroborarlas con preguntas más precisas. Luego, de recolectar toda la información se pasaría a sistematizar, para ello utilizaremos los siguientes de instrumentos de análisis: la transcripción, el cual es el registro escrito de cualquier interacción humana en la investigación; y, finalmente, la revisión y organización de datos, para determinar criterios de organización y análisis.

#### 4. Secuencia Metodológica.

La secuencia metodológica consta de tres fases: fase exploratoria, fase de trabajo de campo y fase de validación de expertos (ver Figura 6).



##### 4.1. Fase Exploratoria.

En primer lugar, en la fase exploratoria se realizó una revisión bibliométrica de la teoría revisada sobre modelos de factores que conllevan a la teoría del crecimiento empresarial, con lo cual se pudo elaborar las guías de entrevistas para el trabajo de campo.

Con la información obtenida se puede seleccionar un único modelo teórico que posteriormente sería adaptado a la realidad del sujeto de estudio, con el objetivo de identificar la mayoría de los factores relevantes para el estudio. Así mismo, se ha realizado una entrevista exploratoria al gerente general de Artlent Perú, para así poder analizar mejor la situación y la realidad de esta.

Es así como se obtuvo la primera guía de entrevistas estructurada, la cual se encontró categorizada de acuerdo a los factores que han sido propuestos por Avolio, Mesones y Rocca. Esta misma fue validada por tres expertos: Renato Gandolfi, Karen Mandujano & Jubalt Álvarez, a fin de comprobar que las herramientas elaboradas sean las adecuadas para el sujeto en estudio y la investigación en general.

#### **4.2. Fase de Trabajo en Campo.**

En la fase de trabajo de campo se realizaron 5 entrevistas estructuradas y en cada una de ellas se realizó distintos tipos de observación con respecto a los factores según el modelo elegido. Estas entrevistas se realizaron los principales actores de Artlent Perú, así como a un cliente de la empresa (ver Tabla 3).

**Tabla 3: Entrevistas virtuales a miembros y Stakeholders de Artlent Perú**

<b>NOMBRES Y APELLIDOS</b>	<b>INSTITUCIÓN</b>	<b>CARGO</b>	<b>FECHA</b>
Ángel Mayhuere Huamán	Artlent Perú	Gerente General	31/08/2021
Nicole Mayhuere Huamán	Artlent Perú	Gerente de Marketing y Audiovisual	2/10/2021
Madeleyne Mendes	Artlent Perú	Encargada de Planeamiento y programación de pedidos	2/08/2021
Verónica Vasquez	Cliente	Cliente de Artlent	26/09/2021
María Chávez	Cliente	Cliente de Artlent	6/09/2021

Luego de ello, la información recolectada se ha podido realizar la categorización según los factores del modelo escogido de acuerdo con el sujeto de estudio, lo cual permitió elaborar un segundo grupo de guías de entrevistas estructuradas (ver Anexo C) para la validación de dichos hallazgos con expertos en el tema. El proceso se dio de manera manual para la obtención de los hallazgos.

#### **4.3. Fase de validación de expertos**

En esta fase se validó toda la información obtenida en el trabajo (ver Tabla 4). Cabe

resaltar que la selección de expertos estuvo relacionada a la categoría de variables que se buscaba analizar, al sujeto en estudio, temas relacionados a crecimiento empresarial, emprendimientos y Mypes.

**Tabla 4: Entrevistas virtuales de validación de expertos.**

<b>Nombres y Apellidos</b>	<b>Institución</b>	<b>Cargo</b>	<b>Fecha</b>
Renato Gandolfi	Gestión Startup	Consultor Senior a MYPES	11/09/2021
Karen Mandujano	Pontificia Universidad Católica del Perú	Docente de Gestión Estratégica de emprendimientos	11/09/2021
Jubalt Álvarez	Concytec	Investigador	27/12/2021

### **5. Ética en la investigación.**

En la ética de la investigación se tomó como punto a los siguientes principios: 1) respeto por las personas, puesto que se presentará los consentimientos informados, cláusulas de confidencialidad y devolución, 2) beneficencia y no maleficencia, ya que no habrá ningún nivel de riesgo, 3) justicia, puesto que se dará un trato equitativo con el compromiso de compartir los resultados que se obtengan, 4) responsabilidad, ya que habrá una supervisión constante de la investigación con la realización y difusión de esta, además de que habrá un programa académico y 5) integridad científica, pues la obtención y procesamiento de datos será veraz, además del almacenamiento y acceso a la información.

En síntesis, el presente capítulo abordó la parte metodológica de la investigación. Primero, se planteó el tipo de enfoque del trabajo, luego el alcance de este, la estrategia general a seguir, las distintas herramientas de recolección de información, y finalmente las distintas formas de análisis de información, y como un punto aparte la ética a seguir de la investigación, en el cual se expuso los principios éticos que seguirá la presente investigación.

## **CAPÍTULO 4: PEQUEÑA EMPRESA ARTLENT PERÚ**

En este capítulo se explicará el marco contextual del sujeto en estudio Artlent Perú. Primero, se abordará temas generales como la industria textil en el ámbito internacional y en el Perú y en Lima Metropolitana que es el Emporio Comercial de Gamarra. Luego, se realizará un análisis interno y externo de la empresa aplicando las 5 fuerzas de portes y el análisis FODA. Y, por último, exponer la historia de la empresa y su estructura organizacional.

### **1. Industria textil en el Perú y el mundo.**

La industria textil se encuentra dentro de las 5 industrias con mayor actividad económica y su participación de la industria textil se encuentra en el “puesto 03 con un 6.4% de participación que supera a las industrias de refinación de petróleo y productos no metálicos” (IEES, 2021, p.1). Esto quiere decir, que con tener ese porcentaje de participación pues “genera alrededor de 400 mil empleos directos anuales y representó el 26,2% de la población ocupada manufacturera en el año 2019” (IEES, 2021, p.3). Además, cabe mencionar que “el sector ha caído 1.5% en la última década que eso es S/. 548 millones, mientras que el PBI nacional ha crecido 3.6% anual que eso es S/. 345 692 millones más que el año anterior” (IEES,2021, p.4).

“La industria textil tiene un impacto positivo en la economía peruana porque es el segundo sector más importante dentro del PBI manufacturero” (Comex, 2018, p.1). Sin embargo, la industria textil peruana se ha visto afectada de manera negativa por la fuerte competencia de países latinoamericanos como “Honduras, Guatemala, Nicaragua, Costa Rica y El Salvador ya que han desarrollado una industria que ofrece menores precios y de buena calidad” (Comex, 2018, p.2). En este escenario, es un reto para la industria textil peruana ya que tienen que comenzar a invertir en diferentes aspectos como por ejemplo en tecnología para modernizar sus procesos tanto administrativos como productivo.

Figura 7: Evolución de las exportaciones de textiles y confecciones (Enero-agosto)



Finalmente, se puede evidenciar que el mercado peruano es un escenario muy cambiante en la industria y esto se debe claramente por los países Estados Unidos y China que son los potenciales clientes de las empresas textiles peruanas, entonces, la rivalidad entre estos dos países por comercializar más materia prima da la posibilidad que haya prosperidad en el negocio textil (ver Figura 7).

Por otro lado, se menciona que la covid-19 ha afectado a más del “60% de las pymes y al 51% de empresas medianas, según la encuesta realizada en 121 países por el Centro de Comercio Internacional” (Arbache, 2020, p.1). A pesar de ello, las mypes cada vez se han hecho más competitivas y adaptadas a la nueva realidad pandémica lo que ha generado que a nivel internacional se hayan reducido las brechas de productividad que en algún momento afectaba su crecimiento empresarial en el rubro. Y, por último, cabe resaltar que por la pandemia los gobiernos han tenido oportunidad “para intervenir e implementar políticas más efectivas para promover la productividad empresarial, principalmente, de las mypes” (Arbache, 2020, p.1). En ese sentido, se puede mencionar y sugerir que el gobierno y las municipalidades locales puedan establecer y ofrecer políticas públicas que favorezcan el acceso al crédito de manera rápida para estas pequeñas empresas para que puedan invertir y adoptar la transformación digital, apostar por la innovación tecnológica, involucrarse en la internacionalización, etc. En definitiva, que sean medidas que aporten a que las micro y pequeñas empresas realicen más bienes y servicios con mayor valor agregado.

## **2. Industria textil en Lima Metropolitana: Emporio Comercial de Gamarra.**

En Lima Metropolitana, se encuentra el emporio textil más popular en el distrito limeño de La Victoria que es el Emporio Comercial de Gamarra que “en sus inicios fue una bodega de confección nacional y se convirtió posteriormente en un centro de comercialización” (Tamara, 2019, p.1). En la actualidad, Gamarra tiene cientos de centros de talleres de confecciones, ventas de telas, galerías de venta de ropa:

La municipalidad local, la Asociación de Exportadores (ADEX) y la Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria (SUNAT), entre otros órganos gubernamentales, buscan devolver a Gamarra su sentido productivo, con talleres de confección que puedan apoyar a los empresarios exportadores del país (Tamara, 2019, p.1).

Antes del impacto del covid-19, el sector textil-confecciones del Perú ha tenido inconvenientes y dificultades que aún no han sido resueltas a pesar de la reactivación del sector. Según el gerente del Comité Textil y Confecciones de la Sociedad Nacional de Industrias (SNI), menciona que, “entre enero y agosto del año 2020, según las cifras de Aduanas, pues han entrado al mercado peruano más de 208 millones de unidades de prendas de vestir lo cual es una cifra alarmante” (IEES, 2021, p.1).

En el “Emporio Comercial de Gamarra existen diferentes agrupaciones de empleados, desde los empresarios encargados de fabricar las prendas de vestir, distribuidores, comercializadores, jornaleros, destajeros y los dueños de las mismas galerías comerciales lo cual todos ellos interactúan” (INEI, 2017, p.39). Desde que se inmovilizó el país debido a la cuarentena en el país, según “la Coordinadora de Empresarios de Gamarra que agrupa a los empresarios de la zona, más de 40 mil establecimientos tuvieron que cerrar y se estimaron pérdidas de S/30 millones que eso es US \$8,900 millones al día” (Moreno, 2020, p.5).

Por ello, a pesar de que Gamarra está conformado de muchas microempresas, muchos empresarios, por la pandemia, se vieron esforzados a paralizar la producción de sus microempresas por un buen tiempo hasta que las cosas se volvieran a la normalidad. Esta situación que viven las pequeñas empresas en Gamarra pues genera cierta reflexión para analizar el panorama que esta crisis ha ocasionado en diferentes negocios de diferentes sectores. Luego, que el sector textil fuera considerado dentro de la primera fase de reanudación pues muchos microempresarios de Gamarra están logrando sobrevivir, como es el caso de Artlent Perú, desde la reanudación de sus negocios con otras opciones de venta para llegar a clientes hasta la implementación de tecnología y redes sociales son como una forma de difundir sus productos y marca en general.



### **3. Historia de Artlent Perú**

En este punto se va a desarrollar el caso en estudio y se realizará un análisis según el modelo aplicado para esta investigación que es el Modelo por factores de Avolio, Mesones & Roca (2018) adaptado al marco teórico del modelo de Okpara & Winn. A continuación, se desarrollará a más detalle.

#### **3.1. Descripción de la empresa.**

El negocio surgió hace 15 años como un emprendimiento ambulatorio de la venta de lentes en el Centro Comercial de Gamarra. Hace 6 años, aproximadamente, los fundadores del negocio decidieron formalizarse y abrir su primera tienda en Gamarra, la cual la llamarían “Artlent Perú” que es la combinación del nombre del fundador que es “Arturo Mayhuere” y la palabra “lentes” que eran lo que vendían. A los inicios, Artlent Perú era una tienda que seguía comercializando lentes, pero, el negocio de lentes se estaba yendo a quiebra porque no había ventas y por ende no había ingresos por el cual decidieron cambiar el rubro y la dirección de Artlent. Posteriormente, Artlent Perú se convirtió en un emprendimiento de venta de ropa con el objetivo que sea solamente dirigido para mujeres. A los inicios del negocio, los padres empezaron a limitarse en la toma de decisiones del negocio como, por ejemplo, en el diseño de las prendas, confecciones, negociación con proveedores, fijación de precios, etc.

Después de 2 años, Nicole Mayhuere fue aprendiendo del rubro y del negocio y empezó a ayudar en el mismo. Por esa razón, los padres decidieron que Nicole pueda conducirlo con personal externo para que el negocio siga creciendo y expandiéndose. Después de tal decisión, Nicole impulsó el marketing para que los productos lleguen más a los clientes de distintas partes del país y así la marca se hiciera más conocida, ya que no se podía vender presencialmente por el COVID-19, debido a que los negocios cerraron sus tiendas presenciales y pues la gente ya no salía de casa por el riesgo de contagio. Como consecuente de ello, Nicole creó la página oficial web de Artlent Perú y sus redes sociales como Facebook e Instagram (Anexo A y B) e incluso comenzó a reclutar personal externo para que pueda apoyar en el negocio en situaciones específicas con respecto a la marca personal y marketing digital.

Es así, que Artlent Perú fue creciendo constantemente, comenzó a obtener cierta cantidad de seguidores, se consiguió trabajar con *influencers* y con ello se generó organizar eventos virtuales para la venta de prendas de vestir de la marca propiamente pero, si bien es cierto, el crecimiento era constante, pero al mismo tiempo lento lo cual era una incertidumbre, debido a que antes de la pandemia la empresa ya no tenía muchas ventas y ya estando en el confinamiento las ventas cayeron aún más y la empresa se endeudó porque tuvieron que invertir en el propio negocio. Pero, sin duda, para Nicole Mayhuere, no fue un obstáculo u/o impedimento de seguir

con el negocio lo que comenzó a buscar las formas de poder sacar adelante el negocio y una de ellas fue a través del canal digital para que de esa manera las ventas aumentaran. Hasta el momento, cabe resaltar que el involucramiento de los padres con el paso de los años en la esfera gerencial en la toma de decisiones de Artlent ya no estaba en ellos y los hijos tomaban más cabida. Según Nicole Mayhuere (comunicación personal, 9 de agosto de 2021), para impulsar la marca de Artlent desde el punto de vista digital, fue crear la página de Instagram, Facebook y oficial de Artlent para así promocionar las prendas y los precios de estas para que de esa manera estén a la vista de todos los clientes para la compra lo cual fue una gran idea por que fue una manera de poder impulsar la marca de manera digital, mejorar la experiencia de compra del cliente y la compra sea más llevadera, fácil y rápida, ya que por la situación del COVID-19 no se podría comprar físicamente porque todos los negocios de Gamarra tuvieron que cerrar debido a la cuarenta a nivel nacional. Esto ocasionó que “el cese de comercio en esta zona de Lima registró una pérdida de 3 millones de soles” (Economía, 2020, p.1). Pero, también, fomentó la búsqueda de formas de poder sacar adelante el negocio y cambiar lo tradicional de vender presencial a lo virtual; es decir, impulsar la digitalización, reforzar el capital humano y ser sostenibles en el tiempo financieramente.

Entonces, cuando se dieron las primeras libertades para poder realizar el comercio electrónico; es decir, ofrecer las prendas de vestir vía internet e incluido un delivery fue allí que las ventas empezaron a crecer exponencialmente, ya que cada producto/prenda se agotaba a los 2 o 3 días debido a que a la mayoría de persona tuvieron la necesidad de confiar en las compras realizadas online y es así que empezó a crecer aún más en las redes sociales los pedidos y estos eran cada vez mayores. Según Nicole Mayhuere (comunicación personal, 9 de agosto de 2021), las ventas del año 2020 al 2021 subieron en un 20%, en términos contables debido a que en el 2020 se fabricaban y vendían 500 prendas, ahora se fabrican y venden más de 2000 prendas lo que ha generado que las ventas aumenten. Según, Ángel Mayhuere (comunicación personal, 9 de agosto de 2021), las ventas del 2020 al 2021 aumentaron de S/20,000 soles mensuales a S/ 50,000 soles mensuales. Pero, cabe resaltar que lo que ha logrado hasta el día de hoy Artlent Perú no estaba plasmado en un estado financiero, pero si en otras formas de cálculos. En las siguientes líneas se realizará un análisis sobre el sujeto en estudio en base al análisis de las 5 fuerzas de Porter y FODA.

### **3.2. Análisis de las 5 fuerzas de Porter de Artlent Perú.**

Para analizar a Artlent Perú se aplicará el modelo de las Cinco Fuerzas desarrollado por Michael Porter. Este modelo es una herramienta estratégica que permite analizar el entorno competitivo donde se desenvuelve el caso de estudio.

Cabe resaltar que, debido a que la investigación tiene como objetivo conocer los factores que influyen en el crecimiento de las pequeñas empresas de la industria de prendas de vestir, se desarrolla el análisis de Porter enfocado en dicha actividad, este análisis permite realizar una perspectiva a profundidad con respecto a los distintos niveles: el poder de negociación de los clientes, poder de negociación, amenaza de nuevos competidores entrantes, amenaza de productos sustitutos y rivalidad entre competidores. Para analizar el nivel de cada fuerza: bajo, medio y alto.

En primer lugar, el poder de negociación de los clientes es alto. Esto es porque la mayoría de “los clientes de las pequeñas empresas de venta de ropa pues se dedican a la comercialización de las propias ventas; es decir, aplican el comercio business to business (B2B)” (Farfán, Palomino & Ruiz, 2008, p.54). Además, otras de las razones porque es alto es porque los clientes son quienes contactan a la empresa y , también, por la alta amenaza de sustitutos que hay en la industria textil ya que esta última se ha modernizado y rehabilitado de manera sostenible en el mercado.

Por ejemplo, Artlent Perú, una característica fundamental y que es importante resaltar es que siempre están al pendiente para ofrecer un buen servicio a su cliente desde su compra en tienda presencial o virtual hasta el recojo o que tengan el producto en mano. Además, tratan de que las prendas que se les ofrece a los clientes sean de acuerdo con la imagen del peruano(a), se tienen modelos de distintos tamaños y texturas. Por esa razón, contratan modelos de diferentes tamaños y texturas para que las fotos sean reales y no ficticias sacadas de internet porque para Artlent es primordial presentar sus prendas tal y como son para que no haya reclamos futuros por parte de sus clientes.

La amenaza de productos sustitutos es alta, esto se ha ocasionado porque “la industria textil- confecciones, se ha modernizado y rehabilitado y esto debido a que la nueva política económica que se ha habituado es la del modelo de EE. UU. para así fortalecer la industria en general” (Farfán, Palomino & Ruiz, 2008, p.55). Como consecuente, esto ocasionó “la disminución de las importaciones desde países como China y México, y esto ha generado mantener a los negocios de esta industria en el Perú en un crecimiento constante en cuanto a sus exportaciones” (La Cámara, 2019, p.1). Esto se refleja en que en dicha industria está surgiendo una nueva tendencia en el uso de elementos para la elaboración de prendas de vestir y los elementos que actualmente utilizan las pequeñas empresas de Gamarra para la elaboración de las prendas de vestir. Por ejemplo, Artlent Perú, según Nicole Mayhuere (comunicación personal, 9 de agosto de 2021), nos comenta que siempre está a la vanguardia de las tendencias del mercado global en cuanto a las prendas de vestir dirigidas para mujeres jóvenes y, por ello, Artlent saca prendas en tendencia. Una de sus referencias para ver las tendencias de la moda son las revistas de moda y Pinterest. Sin embargo, aún Artlent le falta más reforzar el tema de la moda lo cual

está trabajando en ello y actualizando, por ejemplo, Nicole comentó que está llevando cursos específicos sobre moda y marketing digital porque existen otros negocios que también van de acuerdo con las tendencias globales y así cumplir con las expectativas del cliente.

En tercer lugar, se tiene a los nuevos competidores que ingresan al mercado, se considera alta. En el caso peruano, la industria textil, especialmente, el sector de venta de prendas es el sector de mayor producción de puestos de trabajo. Además, con lo que respecta a Artlent, pues existe una alta tasa de micro y pequeñas empresas que han surgido en el Emporio comercial de Gamarra y esto es debido a que hay no hay tantas barreras de entrada para ingresar al mercado de Gamarra, debido a que no se requiere una gran cantidad de conocimiento especializado para emprender o poner un negocio en la venta de ropa, pero sí una considerable inversión de dinero.

Finalmente, la rivalidad entre competidores es alta, debido a que por la naturaleza del contexto donde operan que, en el Centro Comercial de Gamarra, los competidores tienden a utilizar estrategias de venta para saber el cómo ofrecer sus productos a través del método del regateo o más conocido “las famosas ofertas” o “los famosos descuentos” o “llévate 2x1. Con respecto a Artlent, es alta a pesar de que Artlent ofrece sus prendas a un precio justo y no tan caro, pero con material que valga la pena el precio, es decir, hay concordancia entre el precio y el producto. Esto es debido a que hay otros negocios que ofrecen las prendas por querer que su mercadería se venda y no estimen mucho más allá en cuanto a la calidad del producto.

Con todo lo detallado y explicado en el análisis se ha podido evidenciar que la influencia en cada una de ellas puede afectar de manera positiva o negativa en Artlent Perú en cuanto a su crecimiento empresarial, pero ha sido de utilidad para el análisis que se ha podido realizar.

### **3.3. Análisis FODA de Artlent Perú.**

Se realizó un análisis FODA, el cual es un método analítico interno y externo para cualquier empresa ya sea pequeña, mediana o grande en el ámbito empresarial. Además, cabe resaltar que se ha realizado el análisis FODA con el objetivo de considerar elementos claves para el futuro del negocio, es decir, para que estos puedan desarrollar estrategias futuras. Esto se pudo realizar con la información relevante y valiosa acerca de Artlent Perú, el cual formará parte del análisis de la investigación. Siendo así, los resultados encontrados a través del análisis realizado de acuerdo con las entrevistas realizadas (ver Tabla 5).

**Tabla 5: FODA de Artlent Perú**

<p><b>Fortalezas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Calidad en sus prendas</li> <li>- Precios justos y cómodos de sus prendas</li> <li>- Proactividad por parte de sus trabajadores</li> <li>- Relación de confianza con sus trabajadores</li> <li>- Relación de confianza con sus proveedores</li> <li>- Buen clima laboral</li> </ul>	<p><b>Oportunidades</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Uso del comercio electrónico</li> <li>- Tendencia de la moda</li> <li>- Uso de las redes sociales (Facebook e Instagram)</li> <li>- Bajos costos en Marketing</li> <li>- Adaptación al cambio</li> <li>- Implementación del marketing digital</li> </ul>
<p><b>Debilidades</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Falta de delegación de funciones de los trabajadores en cada de sus áreas</li> <li>- Falta de conocimiento en reclutamiento de personal</li> <li>- Falta de conocimientos especializados en temas de gestión</li> <li>- Falta de personal para ciertas áreas (recepción y almacenamiento de mercadería)</li> <li>- Falta de promociones y/o descuentos</li> <li>- Falta de capacitaciones gratuitas por parte del estado para las mypes</li> </ul>	<p><b>Amenazas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ámbito sociopolítico</li> <li>- Corrupción y conflicto social</li> <li>- Importación de China</li> <li>- Aumento del comercio exterior</li> <li>- Reducción de la demanda por el aumento de la presencia del sector retail</li> <li>- Aumento de los Tributos</li> <li>- Aumento de negocios en el mismo sector</li> </ul>

Entonces, se puede visualizar que dentro de las fortalezas se sostiene que Artlent ofrece calidad en sus productos desde la confección de esta hasta el producto final. Según la entrevista realizada, Artlent se preocupa desde buscar un buen proveedor que les ofrezca una buena calidad de tela e hilos para confeccionar sus prendas de vestir y esta no genere futuras alergias, no se decolore, no se achique la prenda, etc. Por esa razón, Artlent tiene que seguir apostando por reclutar y fidelizar a proveedores que sigan ofreciendo telas buenas y confeccionen ropa de calidad en cuanto a su material. Por otro lado, tienen que sus precios son “justos” porque de acuerdo con las entrevistas realizadas tanto a clientes como al gerente de Artlent mencionaron que el precio si va acorde a la calidad de las prendas; es decir, el precio con calidad está asociados. Además, el precio que ofrece Artlent no es tan elevado e incluso es cómodo frente a sus competidores. Por ejemplo, un buzo completo que puede costarte S/120.00 pues ellos lo ofrecen a S/ 85.00 y de igual calidad y mejor material. También, otra fortaleza que caracteriza a Artlent la buena relación laboral con sus trabajadores y proveedores. Por un lado, tenemos a los trabajadores, según Nicole Mayhuere (comunicación personal, 9 de agosto de 2021), trata de que todos en la empresa se lleven bien, realizar pequeñas integraciones entre ellos como; por ejemplo, celebraciones de cumpleaños, del mejor empleado del año, festejar algún logro alcanzado dentro de la empresa, etc. También, hacer sus reuniones con ellos mensualmente para ver su desempeño y si hay mejoras mencionarlas para que sigan mejorando. Esos pequeños detalles generan que haya esa confianza y buena relación laboral lo que ocasiona que haya un buen clima laboral. Por otro lado, tenemos a los proveedores, según Ángel Mayhuere, la búsqueda de proveedores fue a través de sus padres, debido a que ellos tienen amigos de confianza que le ofrecieron ayuda en su

momento para progresar y aumentó la red de contactos para seguir progresando.

En otra instancia, se tiene las oportunidades que Artlent ha sabido aprovechar durante la pandemia que ha ocasionado el covid-19 hasta la actualidad. En primer lugar, Artlent se ha adaptado a los cambios y ha dejado lo tradicional para adaptarse a lo nuevo para que el negocio salga adelante. Uno de las que más se puede resaltar es el uso del comercio online, implementación del marketing digital y el uso constante de sus plataformas digitales como Facebook e Instagram ya que Artlent ha puesto mucho énfasis en la digitalización porque a inicios de la pandemia era el único medio no convencional que se podía salir adelante en cuanto al negocio y, además, la mayoría de las personas cuando van a comprar una prenda o cualquier otra cosa relacionada pues perciben mejores las cosas de manera presencial que virtual. Entonces, esto quiere decir que Artlent está enfocado en demandar sus esfuerzos en comprender y observar profundamente a sus clientes, a fin de satisfacer sus necesidades mediante la innovación de prendas que les genere valor y superen sus expectativas personales y a nivel de marca en general.

En tercer lugar, se pudo identificar 06 debilidades importantes de la empresa Artlent Perú que debe poner atención y adoptar estrategias para mejorar. Dentro de las debilidades de esa falta de delegación de funciones de cada trabajador dentro de un área hace falta debido a que esto es notorio, según Nicole Mayhuere (comunicación personal, 9 de agosto de 2021), la debilidad se tiene en la parte logística ya que cuando se realizan los empaquetados de las prendas de vestir y la recepción de mercadería y el envío de las mismas pues aún no se tiene ese control de ello para saber a qué dirección va cada prenda porque se hace omiso algunas funciones o tareas lo cual genera un retrabajo y tiempo muerto. Por otra instancia, tenemos a la falta aún de conocimientos especializados en temas de gestión por parte de los hermanos quienes son Ángel Mayhuere y Nicole Mayhuere, debido a que ambos aún no terminan sus carreras y no tienen aún ese conocimiento sólido de lo que es llevar en marcha una empresa sin miedo al fracaso pero, claramente, se percibe que ambos tienen esas ganas e intenciones de volver a retornar sus estudios y llevar cursos cortos para especializarse y así poder aplicarlo al negocio. Además, a futuro reclutar personas con títulos profesionales y con especializaciones para que puedan llevar la ruta del negocio en distintas áreas y ellos ya no tomar decisiones o supervisar continuamente todas las áreas. Por consiguiente, hay una alta ausencia de ofertas, promociones y/o concursos por parte de Artlent con sus clientes ya que lo hacen solamente 02 a 03 veces al año e incluso solo por temporadas. Deberían adoptar una estrategia para lanzar promociones o concursos en las redes sociales para que así tenga aún más alcance de la marca y seguir fidelizando a sus clientes y atraer nuevos clientes. Y, por último, a nivel general por parte del Estado falta implementar estrategias para promover el crecimiento de las mypes en el país, principalmente, en Lima para que estén puedan seguir aportando al país y generar aún más empleos.

Finalmente, tenemos a las amenazas que podrían afectar a las operaciones de Artlent. Una de las principales es la inestabilidad política en cuanto a la corrupción y el conflicto social ya que es una incertidumbre para la economía en general porque se sabe que si hay una inestabilidad política la mayoría de las empresas temen arriesgar su inversión. Por ejemplo, los fondos de ayuda del gobierno peruano han buscado la manera de ayudar en los pagos pendientes por las pequeñas empresas través el Programa Reactiva y el Fondo de Apoyo Empresarial. Lamentablemente, estos fondos terminaron apoyando a “las grandes empresas y miles de micro y pequeños empresarios fueron descalificados y esto se debió por que no podían hacer frente a las altas tasas de interés impuestas por los bancos a estas empresas” (Moreno, 2020, p.1). Otra de las principales preocupaciones del rubro en la cual se encuentra Artlent, rubro textil, pues es la entrada al país las importaciones chinas ya que estas ofrecen prendas por debajo del valor de producción que se maneja en el mercado peruano. Se investigó que las importaciones asiáticas durante “el año 2009 al 2011 fue un periodo en el cual aumentaron los envíos a Perú de prendas y ,por ello, el gobierno decidió adaptar medidas sobre estas importaciones pero las barreras arancelarias” (Moreno, 2020, p.1). Esto, claramente, es un retroceso en este sector textil.

#### **4. Resumen.**

En el presente capítulo se procedió a describir la situación actual en la Industria textil empezando desde un punto de vista global a algo más específico que fue analizar el entorno latinoamericano en el cual esta industria. Desde un enfoque nacional, el entorno de la industria ha impactado de manera negativa debido a factores como la competencia desleal, la guerra de precios generada por la importación de materia prima China y eventos coyunturales, políticos y económicos que atraviesa y sigue atravesando actualmente el país. Claramente se ha visto reflejada en la realidad de Artlent Perú pues como se dijo durante el primer periodo de la pandemia a causa del covid-19 pues la empresa presentó una caída consecutiva; sin embargo, como se explicó a través del análisis interno, se pudo evidenciar que Artlent pudo aumentar sus ventas y tener más presencia a raíz de su adaptación al cambio y el uso de sus redes sociales para tener más presencia y poder llegar a más público no solo en Lima sino también en provincias. Por último, al realizar un análisis FODA y las cinco fuerzas de Porter lo que permitió conocer el entorno tanto interno como externo de la empresa, lo cual brindará un aporte al análisis de las conclusiones y recomendaciones de la investigación.

## CAPÍTULO 5: HALLAZGOS

En este capítulo se describirá y analizará la información obtenida en el trabajo de campo de la presente investigación, pero cabe resaltar que las entrevistas realizadas fueron de manera virtual, ya que de manera presencial no se pudo realizar por seguridad y evitar así el contagio del COVID-19. Además, se presentará la codificación de los hallazgos obtenidos, para posteriormente realizar el respectivo análisis con las categorías propuestas del modelo teórico elegido para esta investigación. El proceso para la obtención de los resultados fue de manera manual, a través de la información recabada en las entrevistas, se expuso lo hallado en las entrevistas realizadas a los gerentes de la empresa, la clientela y los expertos del tema, después de ello se procedió a cruzar la información, de manera manual o sin la utilización de un software, y sintetizando toda la información del trabajo de campo en una sola tabla, identificando las variables más relevantes para Artlent que tendrían influencia en su crecimiento. Finalmente, se desarrollará y explicará sobre la empresa en función al modelo teórico escogido en el capítulo 2, puesto que a partir de lo conversado con los gerentes y en base a su experiencia, tenían identificados algunas de las variables por las cuales se le preguntaron, pero otras que no, como la intervención del Estado, y la importancia que podría tener esta variable para el crecimiento de la mypes en general.

### 1. Factores que influyen en el crecimiento empresarial.

A lo largo de la presente investigación se ha buscado identificar cuáles son los factores y/o variables que tienen influencia en el crecimiento empresarial de las empresas, sobre en las micro y pequeñas empresas. Revisando literatura a fondo en el tema y realizando trabajo de campo (entrevistas a los encargados de Artlent, clientes y realizando validación a expertos en el tema empresa) se pudo identificar una cantidad de variables que influyen en el crecimiento empresarial de las pequeñas empresas. Estas fueron clasificadas en 5 tipos de factores (administrativos, operativos, estratégicos, externos y personales), según el modelo de factores de crecimiento de Mesones, Avolio & Roca que fue el modelo empleado para la presente investigación.

A continuación, se muestra y describe cada variable identificada (ver Tabla 6).

**Tabla 6: Modelo por factores de Mesones, Avolio & Roca (2011).**

<b>Modelo por factores de Avolio, Mesones y Roca (2011)</b>	<b>VARIABLES</b>
<b>Factor Administrativo</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Gestión de RR. HH.</li><li>- Gestión contable y/o financiero.</li><li>- Nivel de estudios universitarios o técnicos en temas administración.</li><li>- Nivel de capacitación en el personal.</li></ul>



**Tabla 6: Modelo por factores de Mesones, Avolio & Roca (2011) (continuación)**

Modelo por factores de Avolio, Mesones y Roca (2011)	VARIABLES
<b>Factor Operativo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Establecimiento de estrategias de marketing.</li> <li>- Establecimiento de precios.</li> <li>- Nivel de producción.</li> <li>- Gestión del control de inventarios.</li> <li>- Proveedores.</li> </ul>
<b>Factor Estratégico</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nivel de acceso a capital.</li> <li>- Nivel de participación de mercado.</li> <li>- Planeamiento estratégico de corto y/o largo plazo.</li> </ul>
<b>Factor Externo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nivel de formalidad.</li> <li>- Nivel tecnológico.</li> <li>- Participación del Estado</li> <li>- Cantidad de competencia.</li> </ul>
<b>Factor Personal</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Motivación de terceros.</li> <li>- Nivel de educación.</li> <li>- Nivel de experiencia.</li> </ul>

La presente tabla muestra las variables identificadas que están divididas en 5 factores, cabe resaltar que tanto en los puntos 2 y 3 del presente capítulo, se pregunta por la relevancia, irrelevancia, necesidad o no de estas que variables en el crecimiento empresarial para las pequeñas empresas y sobre todo para Artlent (sujeto de estudio) a los distintos entrevistados. A partir de ello, se identificará cuál de todas las variables expuestas en la Tabla 6 tienen influencia en el crecimiento empresarial de una pequeña empresa como Artlent y cuáles no, y al final del capítulo se realizará una nueva tabla final con las variables influyentes o necesarias finales. Cabe mencionar que pueden que haya variables que se dejen de lado, como otras que se puedan añadir.

## **2. Entrevistas exploratorias: Análisis de las variables.**

### **2.1. Entrevista exploratoria individual: Gerentes de Artlent.**

Después de haber realizado las entrevistas estructuradas a los actores involucrados en este caso al Gerente General de Artlent Perú, encargado del área operativa de la empresa, y a la subgerenta se pudo identificar variables que son relevantes por cada categoría de factores (ver Tabla 7). Estos hallazgos se explicarán a detalle en base a los factores de crecimiento presentados en el marco teórico: estratégicos, operacionales, administrativos, personales y externos, los mismos que se constataron en las operaciones de la empresa a lo largo de la recolección de información.

**Tabla 7: Entrevista a los gerentes de Artlent Perú.**

ENTREVISTAS A GERENTES			
NOMBRE	INSTITUCIÓN	CARGO	FECHA
Ángel Mayhuere	ARTLENT PERÚ	GERENTE GENERAL	28/12/2021
Nicole Mayhuere	ARTLENT PERÚ	SUBGERENTE GENERAL	29/12/2021

Es así como en esta parte de la investigación se procederá a sistematizar la información recopilada para realizar un análisis a profundidad y así ser detallado en la investigación de manera clara para el lector. Cabe resaltar que los hallazgos encontrados fueron codificados en un análisis por familia de variables por cada categoría de factores, para posteriormente ser validados por expertos en cada tema.

### **2.1.1. Factores administrativos.**

Dentro de los factores administrativos se tienen las siguientes variables que serán desarrolladas en base a nivel de importancia por parte del entrevistado:

En primer lugar, según los entrevistados la variable “gestión contable”, pues si se considera una variable relevante, debido a que es una pieza fundamental dentro de la empresa, ya que para los gerentes es importante saber gestionar de manera adecuada la parte contable de la empresa que, por un lado, hay un contador que se encarga de todo el tema de pagar los impuestos ante la SUNAT y llevar un cierto control de las facturas de ventas, compras y boletas de ventas y, por otro lado, el gerente maneja un Excel interno para un control del presupuesto mensual que se tiene para la producción, control de gastos e ingresos y el control del inventario, ya que nos mencionaba que esto es importante porque no se tiene que pasar del presupuesto destinado mensual, puesto que se tiene que tener en cuenta las deudas que se tiene con ciertos bancos y las maquinarias que se debía comprar para el siguiente mes como meta para seguir aumentando la producción y por ende las ventas de prendas.

En segundo lugar, según los entrevistados Ángel y Nicole (comunicación personal, 9 de agosto de 2021), la variable el nivel de estudios si es una variable relevante porque toda persona que administra una empresa o emprendimiento debe tener cierto nivel de estudios, ya sean técnicos o universitarios para tener una base de cómo administrar una empresa que es un proceso en el cual se debe tener perseverancia y mucha paciencia.

En tercer lugar, según los entrevistados Ángel y Nicole (comunicación personal, 9 de agosto de 2021), la variable “nivel de capacitación del personal” es una variable también relevante, ya que nos mencionan tanto Ángel Mayhuere como Nicole Mayhuere que es vital que los trabajadores cuenten con cierto nivel de experiencia y conocimiento del puesto en el cual van a trabajar para, luego, ellos solo capacitar en ciertos procedimientos que necesite el personal para que este se desenvuelva al 100%. Por ejemplo, Ángel comenta que en el área logística se tiene que manejar un Excel con macros para controlar el inventario, la producción, etc. y pues acaba de contratar a una persona que lleve ese control como él lo haría y eso a él le genera confianza que se hará de manera adecuada, pero de todas formas hay una supervisión semanal para que no haya

errores y sé este haciendo de manera correcta. Por otro lado, en el área de costura, también se capacita constantemente cómo utilizar las máquinas, cómo realizar los cortes, qué colores combinar, qué telas utilizar, etc. para que de esa manera ya los trabajadores encargados en esa área sepan por sí solos ya manejar todo en la parte de confección de las prendas.

Y , por último, según los entrevistados, la variable “gestión de recursos humanos” es relevante lo que ha generado que los dueños, pues consideren en tener un área como tal porque aún la empresa no cuenta con un área de recursos, ya que solo lo maneja Ángel Mayhuere o Nicole Mayhuere en convocar de manera interna entre los trabajadores y familiares conocidos para que puedan trabajar en la empresa; es decir, por recomendación interna no cuentan con presupuesto para contratar a un asistente de reclutamiento y selección dentro del negocio o financieras páginas de reclutamiento para sus publicaciones de requerimiento de personal.

### **2.1.2. Factores estratégicos.**

Dentro de estos factores se encuentran variables como nivel de acceso a capital, nivel de participación de mercado y planeamiento estratégico que serán desarrollados en las siguientes líneas de acuerdo con el nivel de importancia en base al entrevistado:

En primer lugar, según los entrevistados Ángel y Nicole (comunicación personal, 9 de agosto de 2021), la variable “acceso a capital” en sus inicios ha sido relevante, debido a que el dueño nos comentó que trabaja con dos bancos que son el BBVA y el SCOTIABANK. El primero, le ofreció un préstamo considerable para poder solventar en los tiempos de pandemia, que fue en el año 2020, y este préstamo ayudó a que se remodele la empresa y se compre un vehículo para transportar la mercadería que pedían vía online porque cabe resaltar que en ese año todo era de manera virtual las compras y, por ende, decidieron invertir en un vehículo para realizar ellos su propio delivery de sus prendas. El segundo banco, se le pidió préstamos para aumentar el capital de empresa, fue a inicios del año 2021, y aumentar la producción de las prendas, ya que se pudo comprar más telas y otros suministros que son parte de la confección de las prendas. También, esto ayudó a que confeccionarán jeans lo cual les ha ido super bien porque solamente producen a una cierta cantidad (100 jeans al mes) y se acaban de manera considerable. De esta manera se puede demostrar que el acceso a capital ha sido reconocido y sigue siendo como un factor clave, para asegurar que las pequeñas empresas con potencial de crecimiento pueden expandirse y ser más competitivas.

En segundo lugar, según los entrevistados, la variable “planeación estratégica” es una variable relevante debido a que se ha convertido de una simple función a un proceso más colaborativo y participativo para buscar el éxito. Entonces, para los dueños de Artlent tener una planeación estratégica dentro de su organización significa tener como un plan de acción, una

planificación que toma en cuenta todas las posibles opciones a las que se pueden enfrentar y conseguir éxito a mediano y largo plazo dentro del rubro en el cual se desempeñan. Para ello, ambos han realizado un análisis al entorno interno y externo de la empresa para así determinar y evaluar qué elementos positivos o negativos pueden afectar a los factores a los que se va a enfrentar externamente la empresa; siempre teniendo en cuenta escenarios futuros para saber cómo actuar ante ello. Por ello, para el 2022, tienen miras a seguir creciendo, ya que van a emplear más áreas dentro de la organización, almacenes para seguir produciendo más y, por ende, su producción aumentar de sus prendas y, por último, abrir una tienda en provincia ya sea en Huancayo o Trujillo, ya que en ambas provincias tienen una gran acogida y ventas de sus prendas y, en Lima, pues quieren abrir una tienda en el cono norte.

### **2.1.3. Factores operativos.**

Dentro de estos factores se encuentran variables como el establecimiento de estrategias de marketing, establecimiento de precios, nivel de producción, control de inventario y proveedores que serán desarrollados en las siguientes líneas de acuerdo con el nivel de importancia en base al entrevistado:

En primer lugar, según los entrevistados, la variable “estrategias de marketing”. Las pequeñas empresas perciben por parte del mercado en el cual se encuentran, pues “la competencia los obliga a desarrollar estrategias que les permitan permanecer en el mercado” (Avolio, Mesones & Roca, 2011, p.77). Pero, en este caso, no solamente es para que Artlent permanezca en el mercado, según la entrevista que se tuvo, se mencionó que lo hicieron tener más presencia y así alcanzar su crecimiento en redes sociales (Facebook, Instagram y tik tok) en el cual se tiene un horario fijo de publicaciones que son entre las 7pm - 10pm, ya que hay mayor interacción por parte de los clientes y, por ende, mayor venta online. Por ejemplo, en el 2020 se confeccionó prendas tejidas y no tuvo mucho alcance, pero, en el 2021, esas prendas han tenido mayor acogida en el cual los pedidos han aumentado, debido a que se fabricaba 100 prendas y ahora se fabrican entre 500-600 prendas mensuales e incluso se llegó hasta 1000 prendas.

**Figura 8: Ejemplo factor operativo**



Fuente: Artlent

En segundo lugar, según los entrevistados, la variable “establecimiento de precios” si es una variable relevante, ya que no es una tarea sencilla y fácil de realizar ya que implica la comprensión de muchos actores los consumidores, competidores, proveedores, etc. Artlent establece precios de acuerdo con el costo de sus suministros en cuanto a su tela para confeccionar sus prendas, ya que estas tienen que ser de calidad; por ello, aumentan el 10% al 15% de su precio de confección para anunciarlo en sus redes sociales y página oficial de venta online para tener una ganancia considerable que no sea caro para el cliente y barato para ellos, ya que deben tener una ganancia de por medio.

En tercer lugar, según los entrevistados, otra variable fundamental es el nivel de producción, ya que ha aumentado considerablemente en la empresa con respecto año 2020 porque se tuvo un mayor alcance al público objetivo gracias al gran trabajo en las redes sociales. Por ejemplo, antes se confeccionaba entre 500 a 600 prendas ahora se confecciona 1000 prendas diarias lo cual se alcanza ventas mayores 50000 soles hasta los 80000 soles mensuales. Además, esto ha ocurrido, debido a que también se ha agregado variedad en el tipo de prendas ya sea en tallas, colores y diseños lo cual ha generado que para el cliente una mayor variedad de prendas. Para ello, mencionan que se organizan con 3 meses de anticipación para tener todo listo ya sea para el mes proyecto o para las campañas de fechas especiales (navidad, año nuevo, san Valentín, etc).

Por último, según los entrevistado, las variables menos relevantes fueron el control de inventario y el tema de los proveedores porque nos mencionaron que eso desde el inicio de su negocio tienen el mayor control posible porque se maneja por bloques; es decir, cada bloque se

proyecta una cantidad y así sucesivamente para no incurrir en el error de tener todo el inventario de diferentes prendas listas porque sería toda una desorganización. Además, al separarlo por bloques se logra que cada prenda esté en el espacio correspondiente y así no haya confusiones con las demás prendas. Por otro lado, el tema de los proveedores lo tienen manejado y controlado debido a que se tiene proveedores fijos y de confianza tanto para su taller de tejido, costura y confección de zapatos.

#### **2.1.4. Factores externos.**

Dentro de estos factores se encuentran variables como el nivel de formalidad, nivel tecnológico, participación del estado y la cantidad de competencia que serán desarrollados en las siguientes líneas de acuerdo con el nivel de importancia en base al entrevistado:

En primer lugar, la primera variable cantidad de competencia es poco relevante según los entrevistados. Lo que menciona el gerente es que hay tiendas similares en Gamarra, pero Artlent siempre se destaca por la atención al cliente tanto en la tienda física como virtual lo que anima al cliente e influye en su decisión de compra y pues de una u otra manera se está generando un impacto positivo. Por otro lado, otra de lo que se diferencia Artlent de la competencia es en las tallas que ofrece, pues muy pocas tiendas ofrecen tallas 26 y que vayan acorde a la estatura peruana que es lo que llama la atención y asegura que su compra es segura y confiable. Por otro lado, se mencionó que van a mejorar las tallas en cuanto a prendas superiores porque hay clientes que requieren tallas XL. A todo ello, para Artlent la competencia dentro de este rubro textil no es algo negativo, sino todo lo contrario es positivo porque ayuda a mejorar aún más lo que Artlent ofrece al público que es lo que le interesa a la empresa. Así mismo, actualmente no consideran que sea algo que les afecte de manera directa, ya que “nuestras ventas no están siendo menguadas por el tema de la competencia”.

En segundo lugar, según los entrevistados, otra variable es relevante para el crecimiento de Artlent es el nivel tecnológico que hace referencia para esta investigación en el equipamiento tecnológico que ha ido adquiriendo Artlent durante todos estos años. Artlent ha podido comprar dos máquinas más para el área de producción que es el área de tejido y confecciones. Con respecto al tema de las redes sociales se ha comprado un mejor equipo telefónico que es un iPhone 13 para las historias y transmisiones en vivo, y 01 cámara profesional para la toma de las prendas para la página web oficial y, por último, se invirtió en un fondo para las prendas para que tenga una mejor visión para las redes en su acabado y sea llamativo.

En tercer lugar, otra variable que es relevante es el nivel de formalidad en el que se encuentra la empresa debido a que eso conllevó a que puedan demostrar ante las entidades financieras sus movimientos reales y puedan acceder a mejores condiciones crediticias en tasas y

mayores montos, según el gerente general.

Y, por último, la variable la participación del estado no es relevante porque de una u otra forma no les afecta porque este tiene una actuación pasiva frente al crecimiento de las pequeñas empresas y, además, el Estado no cumple su rol promotor, según el gerente general.

### **2.1.5. Factores personales**

Dentro de estos factores se encuentran variables como la motivación de terceros, la educación y los años de experiencia que serán desarrollados en las siguientes líneas de acuerdo con el nivel de importancia en base al entrevistado:

En primer lugar, una de las variables relevantes fue la motivación personal que tuvieron los dueños de la empresa para crear la empresa. Por un lado, Ángel Mayhuere estudia economía en la Universidad Mayor de San Marcos (UMSN) y lleva cursos relacionados a la administración de empresas, logística y cursos de Excel lo que lo motivó a apoyar en el negocio y poner en práctica sus conocimientos. Por otro lado, Nicole Mayhuere su motivación fue la moda dirigida especialmente a mujeres jóvenes lo que generó que Artlent esté a la vanguardia de la tendencia actual de la moda y ello era rentable. Además, Nicole estudia en la ISIL diseño de moda, lo cual ayuda a que el conocimiento y la práctica lo replique en el negocio. Entonces, queda claro que otra variable relevante en el nivel de educación, ya que es importante para llevar un buen manejo del negocio. Adicionalmente, es importante resaltar lo que mencionaron los entrevistados que son los mismos integrantes de la familia (mamá y papá) quienes trabajan arduamente en el negocio, porque al tener un objetivo común pues todos en equipo logran esforzarse para alcanzarlo, ya sea a través de trabajar largas jornadas o de realizar grandes ahorros.

Y la variable que no es relevante según los dueños de la empresa es la experiencia, debido a que la experiencia la requieren en el campo, pero si se requiere conocimientos previos ya sean técnicos o universitarios.

A continuación, se presentará a manera de resumen las variables que son fundamentales, relevantes, poco relevantes y cuales son irrelevantes, según la experiencia del gerente general (ver Figura 9).

**Figura 9: Categorización de relevancia de las variables por categoría de factores, según gerentes**

Modelo por factores de Mesones, Avolio y Roca (2011)	VARIABLES	FUNDAMENTAL	RELEVANTE	POCO RELEVANTE	IRRELEVANTE
Factor Administrativo	- Gestión de RR. HH.	★			
	- Gestión contable y/o financiero.	★			
	- Nivel de estudios universitarios o técnicos en temas administración.	★			
	- Nivel de capacitación en el personal.	★			
Factor Operativo	- Establecimiento de estrategias de marketing.	★			
	- Establecimiento de precios.		★		
	- Nivel de producción.	★			
	- Gestión del control de inventarios.				★
Factor Estratégico	- Proveedores.				★
	- Nivel de acceso a capital.			★	
	- Nivel de participación de mercado.		★		
	- Planeamiento estratégico de corto y/o largo plazo.	★			
Factor Externo	- Nivel de formalidad.		★		
	- Nivel tecnológico.	★			
	- Participación del Estado				★
	- Cantidad de competencia.			★	
Factor Personal	- Motivación de terceros.	★			
	- Nivel de educación.	★			
	- Nivel de experiencia.	★			

## 2.2. Entrevista exploratoria individual: Cliente recurrente de Artlent

Se realizó las entrevistas estructuradas a los actores involucrados en este caso a los clientes con más concurrencia de compra se pudo identificar variables que son relevantes por cada categoría de factores. Estos hallazgos se han desarrollado de acuerdo a los factores de crecimiento presentados en el marco teórico: estratégicos, operacionales, administrativos, personales y externos, los mismos que se constataron en las operaciones de la empresa a lo largo de la recolección de información.

Cabe mencionar, que Verónica, cuando empezó a comprar a Artlent sus prendas era para uso personal. Al pasar el tiempo, sus amigos y familiares empezaron a comentarle que sus prendas eran de calidad y de buen material lo que generó en ella la idea de emprender en la venta de prendas de Artlent lo que la convirtió en una clienta minorista. Se puede visualizar los datos de la clienta a la cual se le realizó la entrevista (ver Tabla 8).



**Tabla 8: Entrevista a la cliente de Artlent Perú.**

ENTREVISTAS A CLIENTES			
NOMBRE	INSTITUCIÓN	CARGO	FECHA
Verónica Nicole Vásquez S.	Superintendencia Nacional de los Registros Públicos	Practicante Profesional de Contabilidad	27/12/2021

### **2.2.1. Factores administrativos.**

Dentro de estos factores se tienen las siguientes variables que serán desarrolladas en base a nivel de relevancia por parte del entrevistado:

Una de las variables relevantes en el factor contable/financiero porque es un factor de importancia para el crecimiento de un negocio, debido a que todo negocio nace como un emprendimiento y lo que se quiere conseguir es ser una pequeña empresa, mayor público, mejores ventas, etc. Entonces, es necesario tener ese control contable y/o financiero para poder conseguir ese crecimiento y tener una adecuada administración financiera lo que es uno de los principales retos, debido a que es tener un control de los ingresos y egresos.

Otra variable importante, según la cliente, es que Artlent cuente con un área de recursos humanos para el crecimiento de esta. Se tendría que considerar que tengan un área como tal, para poder un mejor manejo de su negocio en cuanto a los trabajadores que se contratan para un mejor manejo de las funciones dentro de la empresa. Además, el nivel de capacitación debe considerarse una vez contratado(a) al candidato idóneo para el puesto para que esté en constante crecimiento dentro de la misma, se motive a realizar sus actividades de la mejor manera, etc.

Por otro lado, las variables que no fueron relevantes fue el nivel de estudios debido a que no se consideró de mayor importancia para el cliente.

### **2.2.2. Factores operativos.**

Dentro de estos factores se encuentran variables como el establecimiento de estrategias de marketing, establecimiento de precios, nivel de producción, control de inventario y proveedores que serán desarrollados en las siguientes líneas de acuerdo al nivel de importancia en base al entrevistado: Una de las principales variables relevantes, según la cliente entrevistada, que debe considerar Artlent por parte del cliente es que su estrategia de marketing en las redes sociales es destacable porque sus publicaciones enganchan al lector que son los clientes para influir en su decisión de compra pero, el problema está en que hubo una remodelación de la página oficial de Artlent que suele ser un poco complicado poder interactuar con las prendas e incluso comprarlas porque no se puede ubicar fácil las prendas, por ejemplo, en el buscador se ponía cierto nombre de prenda y presenta otras prendas que no se requiere y , por ende, confunde un

poco al momento de comprar. Además, que Artlent cuente con estrategias de marketing ayudó a que esta se posicione en el mercado en el rubro que se encuentra porque se llegó a más público no solamente en Lima, sino en distintas provincias del Perú.

Otra de las variables relevantes es el nivel de producción que tiene Artlent, debido a que Artlent ya, hoy en día, no solamente ofrece prendas de vestir sino también accesorios y zapatos; es decir, para la clienta es una excelente iniciativa porque cuando ingresas a la página oficial de Artlent puedes armar el outfit completo desde la prenda hasta los zapatos y accesorios y se realiza un solo gasto lo cual no se considera exorbitante, si no cómodo y de calidad.

Por otro lado, las variables que no tuvieron relevancia en el tema fueron los proveedores porque no sabe mucho de ello, pero solo considera que debe ser confiable y ofrecer suministros adecuados para que no haya imprevistos futuros.

### **2.2.3. Factores estratégicos.**

Dentro de estos factores se encuentran variables como nivel de acceso a capital, nivel de participación de mercado y planeamiento estratégico que serán desarrollados en las siguientes líneas de acuerdo con el nivel de importancia en base al entrevistado:

Según la clienta entrevistada, la variable de nivel de participación en el mercado si es relevante porque se debe tener en cuenta que Artlent ya consiguió ese posicionamiento que quería conseguir porque a comparado del 2020 este año 2021 Artlent tiene una gran cantidad de público en sus redes sociales que es fácil para uno mismo como cliente darse cuenta y mencionar que Artlent consiguió tener ese posicionamiento en el rubro de venta de prendas de vestir.

Según la cliente entrevistada, la variable de planeación estratégica es relevante porque Artlent debe considerar tener esa visión de seguir creciendo no solo en Lima sino también en provincia para que siga expandiéndose y así seguir creciendo en el rubro en el cual se desempeña.

Según la cliente entrevistada, la variable de nivel de acceso de capital no es relevante porque Artlent ya tiene la capacidad de poder solventar con su capital propio que de los bancos y endeudarse aún más. El crecimiento que ha conseguido Artlent en el año 2021, pues se puede considerar que no se solvente con los bancos.

### **2.2.4. Factores externos.**

Dentro de estos factores se encuentran variables como el nivel de formalidad, nivel tecnológico, participación del estado y la cantidad de competencia que serán desarrollados en las siguientes líneas de acuerdo con el nivel de importancia en base al entrevistado:

Según la clienta entrevistada, la variable nivel de formalidad es una variable importante para considerar porque esto ha contribuido a su crecimiento de Artlent porque hay que recordar

que todo negocio que comienza como un emprendimiento que quiere llegar a ser una empresa o pequeño negocio y así poco a poco escalar en el rubro. Además, la formalidad ayuda a que Artlent siga creciendo porque ha permitido que ésta haya tenido acceso a capital, a público, a una buena organización dentro de la empresa, etc.

Según la clienta entrevistada, la variable del nivel de cantidad de competidores que existe en el rubro es poco relevante porque Artlent se diferencia en que ofrece productos novedosos, un buen precio y buena atención al cliente que ello genera que la competencia no se vea como una amenaza para Artlent, sino se nota que lo consideran como una oportunidad de poder realizar cosas nuevas o mejorar lo que ya se viene realizando para poder diferenciarse.

Según la clienta entrevistada, la variable participación del estado no es relevante porque cuando uno inicia un negocio lo primero a realizar es “formalizar ante la SUNAT” que está correcto realizarlo porque eso va a ayudar que la empresa sea legalmente reconocida y no genere una competencia desleal ante los demás competidores. Además, no cree que tenga un impacto negativo en Artlent porque conforme la empresa ha ido creciendo ya sabe los temas de fiscalización, pago de impuestos, etc. Entonces, no es relevante tener en cuenta al Estado.

#### ***2.2.5. Factores personales.***

Dentro de estos factores se encuentran variables como la motivación de terceros, nivel de educación y el nivel de experiencia que serán desarrollados en las siguientes líneas de acuerdo con el nivel de importancia en base al entrevistado:

Según la clienta entrevistada, la variable de nivel de educación es relevante porque para dirigir un negocio debes tener conocimientos previos de cómo administrar un negocio. Además, conforme el negocio vaya creciendo obliga a seguir en constante capacitación y aprendizaje en ciertos temas para poder encaminar de manera correcta el negocio. Entonces, la otra variable relevante es el nivel de experiencia porque Artlent al ya ser una pequeña empresa que ha generado un cierto crecimiento en los dos últimos años debe contratar gente con cierto nivel de experiencia y conocimientos previos acerca del puesto al cual será contratado para que se pueda desempeñar de manera correcta y no haya futuros inconvenientes.

Por último, la variable que es no relevante para el crecimiento de Artlent, según la clienta entrevistada, es la motivación de terceros porque considera que los fundadores son la clave y la motivación principal para que el negocio siga creciendo porque estos mismos saben cómo han salido adelante desde abajo y cómo que han luchado para conseguir lo que han conseguido hasta el día de hoy lo que la opinión de terceros puede ayudar y orientar, pero no es tan relevante para el crecimiento de Artlent.

A continuación, se presentará a manera de resumen las variables que son fundamentales, relevantes, poco relevantes y cuales son irrelevantes, según la experiencia del cliente (ver Figura 10).

**Figura 10: Categorización de relevancia de las variables por categoría de factores, según la clienta**

Modelo por factores de Mesones, Avolio y Roca (2011)	VARIABLES	FUNDAMENTAL	RELEVANTE	POCO RELEVANTE	IRRELEVANTE
Factor Administrativo	- Gestión de RR. HH.	★			
	- Gestión contable y/o financiero.	★			
	- Nivel de estudios universitarios o técnicos en temas administración.	★			
	- Nivel de capacitación en el personal.	★			
Factor Operativo	- Establecimiento de estrategias de marketing.	★			
	- Establecimiento de precios.		★		
	- Nivel de producción.	★			
	- Gestión del control de inventarios.				★
	- Proveedores.				★
Factor Estratégico	- Nivel de acceso a capital.			★	
	- Nivel de participación de mercado.	★			
	- Planeamiento estratégico de corto y/o largo plazo.	★			
Factor Externo	- Nivel de formalidad.		★		
	- Nivel tecnológico.		★		
	- Participación del Estado				★
	- Cantidad de competencia.			★	
Factor Personal	- Motivación de terceros.				★
	- Nivel de educación.	★			
	- Nivel de experiencia.	★			

### 3. Entrevistas de validación de expertos: Análisis de las variables.

A continuación, se explicará la información obtenida en las entrevistas de validación con expertos (ver Tabla 9). Para obtener la información, se realizaron dos entrevistas a profundidad con expertos en temas de crecimiento empresarial, a quienes se les ha presentado y explicado las variables identificadas para que así puedan brindar sus comentarios basándose en su experiencia y conocimiento. De igual forma, se opta por desarrollar los temas de acuerdo con el modelo por factores de Avolio, Mesones & Roca: factores administrativos, operativos, estratégicos, externos y personales. Todo ello es con el fin de mantener la información estructura y de acuerdo con cómo se llevaron las entrevistas.

**Tabla 9: Listado de entrevistas a expertos para la validación.**

ENTREVISTAS EXPERTOS - VALIDACIÓN			
NOMBRE	INSTITUCIÓN	CARGO	FECHA
Jubalt Álvarez	Concytec	Investigador	27/12/2021
Renato Gandolfi	Gestión Startup	Consultor Senior a MYPES	28/12/2021

### **3.1. Validación individual del primer experto.**

#### **3.1.1. Factores administrativos.**

El experto Jubalt Álvarez menciona respecto a la primera variable, gestión de los Recursos Humanos, que primero se tiene que hacer una diferenciación en lo que es pequeña empresa, puesto que este es bien disperso y que las pequeñas empresas ubicadas en la media inferior, según su rango de ingresos por ventas, no tendrían capacidad de tener un área de RR. HH por sus ingresos son pequeños (20,000 a 250,000 soles anuales). Entonces, lo primero a hacerse es una sub- agrupación dentro de lo que son pequeñas empresas y solo el 20% superior de la escala podrían estar en condiciones de tener las funciones organizacionales como las tendría cualquier empresa. Entonces, contar con una gestión de los recursos humanos sería importante porque ya cuentan con mayor personal y tendrían mayor oportunidad de crecer. Segundo, respecto a la segunda variable, gestión contable y/o financiero, el experto menciona que para las pequeñas empresas que tienen oportunidades de crecer es fundamental que cuenten desde un inicio con un gestión contable y/o financiero, puesto que cualquier pequeña empresa que quiera crecer necesita tener unos procesos contables y/o financieros bien establecidos, ya que tener las cuentas claras es la única forma de demostrar que se es sujeto de crédito y que puede demostrar que sus finanzas están ordenadas y que tienen proyección de cómo están gastando a lo largo del tiempo y esas pequeñas empresas tienen acceso al financiamiento y una condición para crecer es tener ordenado todo lo relacionado a lo contable y/o financiero. Tercero, la variable nivel de estudios universitarios o técnicos en temas administrativos, para el experto es relevante para que una pequeña empresa crezca si es necesario que está sea dirigida por una persona con estudios universitarios o técnicos en temas de administración y más si son pequeñas empresas con posibilidades de crecer necesita esa complementariedad entre el conocimiento técnico y conocimiento de gestión (administración). Finalmente, la variable nivel de capacitación en el personal relevante, puesto que el personal también debe de contar con un nivel de capacitación tanto en lo técnico como en lo de gestión, pero en lo técnico debe de contar con el máximo nivel posible para el crecimiento de la empresa y en lo de gestión con lo básico, pero a medida que la empresa vaya creciendo estas capacidades tendrán que aumentar en el personal, sobre todo en el conocimiento de gestión.

#### **3.1.2. Factores operativos.**

Respecto a la primera variable, que es el establecer estrategias de marketing, el experto menciona que la relevancia de que una pequeña empresa cuente o no con estrategias de marketing dependerá de dos factores: el tamaño de la empresa y el mercado al que se dirigen. Para las pequeñas empresas que cuentan con clientes business to consumer (B2C) sí sería relevante contar con estrategias de marketing, pero si se cuentan con clientes business to business (B2B) no sería

tan relevante contar con estrategias de marketing. Entonces, contar con estrategias de marketing para una empresa como Artlent si es relevante para su crecimiento, ya que sus clientes, principalmente, son tipo B2C y de esa forma invertir en publicidad física como virtual para impulsar sus ventas pues sería un punto positivo para conseguir una mayor cantidad de público. Segundo, el establecimiento de precios para el crecimiento de una pequeña empresa dependerá de la cantidad de productos que ofrezca la empresa. Si está cuenta con poca cantidad de productos es fácil hacer el establecimiento de precios porque es fácil costear sus productos, pero para una empresa como Artlent, que esta crecimiento, cuenta con una mayor cantidad de productos el establecimiento de precios se vuelve más complicado este proceso y deberían aplicar un costeo ABC e identificar específicamente cuales son las categorías de productos que consumen mayor cantidad de recursos y a esas categorías de productos tienen que darles un precio mayor, además el costeo ABC ayuda a las pequeñas empresas a identificar rápidamente qué líneas de productos que no deberían venderse porque por cada “conjunto” que se vende se pierde dinero en vez de ganar; entonces, para una pequeña empresa en crecimiento un adecuado establecimiento de precios es necesario y relevante. Tercero, el experto menciona que la variable nivel de producción para una pequeña empresa en crecimiento va a depender de la capacidad de venta de la empresa y que tanto esa venta es estacional o no; entonces, a partir de estos motivos se deberá de establecer un nivel de producción ideal, aunque para las pequeñas empresas debería ser lo mayor posible; por tanto, esta variable es poco relevante porque en general el nivel de producción debería ser siempre el máximo posible. Cuarto, la variable gestión del control de inventarios, nos menciona el experto que el control de inventarios también es una variable importante para una empresa en crecimiento y más si se cuentan con varias cantidades de productos, puesto que si no se realiza ese control de inventarios están sujetos a pasar por dos problemas. El primero, las mermas por errores de trabajo se hagan cortes equivocados o que se tenga demasiado retazo y eso es dinero perdido; y el otro problema son los robos que empiezan a robar y que nadie se de cuenta y solo realizando este control de inventarios se puede evitar; por tanto, es una variable relevante. Finalmente, la variable proveedores es relevante en la experiencia del experto, ya que una adecuada selección de proveedores si es relevante para el crecimiento empresarial de una pequeña empresa, ya que los proveedores afectan en la capacidad de crecer de la empresa, puesto que si el proveedor no tiene reacción para poder abastecer el crecimiento de la empresa puede ser una restricción y sólo se podrá vender lo que el proveedor pueda ser capaz de abastecer.

### **3.1.3. Factores estratégicos.**

El experto, Jubalt Álvarez, menciona que la variable nivel de acceso a capital es fundamental para crecer es el “combustible” porque sin acceso al crédito no se puede seguir avanzando y esa es uno de los principales problemas de las pequeñas empresas en el país, la

bancarización de las pequeñas empresas no pasa del 5 al 10%, la mayoría de las pequeñas empresas tienen que recurrir a un sistema financiero paralelo y ello recorta la capacidad de crecer. Segundo, la variable nivel de participación de mercado, según el experto, para un adecuado crecimiento no hay una respuesta definida y que tendría que ser la mayor cantidad posible porque para una pequeña empresa tendría que capturar mercado, puesto que su participación en su sector será minúscula y por ello el nivel de participación de mercado no es una variable relevante, la variable importante sería que tanto mercado hay disponible. Finalmente, la variable planeamiento estratégico de corto y/o largo solo sería relevante para algunas pequeñas empresas, para aquellas empresas que tienen posibilidades de crecer y para el caso de Artlent esta variable sí sería relevante por sus posibilidades de crecer, según el experto.

#### **3.1.4. Factores externos.**

Respecto a la primera variable, según el experto, nivel de formalidad si es relevante, ya que la formalidad si afecta de alguna manera al crecimiento empresarial de una pequeña empresa, pero solo aquellas que se encuentren en el 20% superior de estas, ya que solo la formalidad permite tener acceso al financiamiento y con ello posibilidades de crecer; por ejemplo, en la etapa de Reactiva solo las empresas formales han recibido dinero del Estado y no para las informales. Otro beneficio es que pueden vender a grandes empresas, ser parte de la cadena productiva de estas y finalmente el Estado solo compra a las empresas formales, sobre todo al sector textil, como al que pertenece Artlent. Segundo, la variable nivel tecnológico, según el experto, dependerá mucho del sector en el que se opere y en Artlent el desarrollo tecnológico, desde el punto de vista de fábrica, estará pensado en las máquinas de tienen y en realidad en el sector confección o textil los equipos no varían mucho en cuanto a productividad, por ende el factor tecnológico en Artlent no sería tan relevante, al menos que Artlent cuente con maquinaria pasado los últimos 20 años, en ese caso sí sería una variable relevante. Tercero, la variable participación del Estado dependerá de la manera en que la pequeña empresa se involucre para el crecimiento de ésta, puesto que el Estado tiene muchas oportunidades para que las pequeñas empresas mejoren sus capacidades tecnológicas, capacidades de gestión, cursos de capacitación, inclusive para ser investigación y desarrollo. Las pequeñas empresas que vayan hacia el Estado y que utilicen las ofertas que el Estado pueda ofrecer tendrán más oportunidades para crecer y en ese contexto si sería una variable relevante a tener en cuenta, menciona el experto. Finalmente, la variable cantidad de competencia en el entorno de las pequeñas empresas es fundamental para el crecimiento, por lo que se conoce como “guerras de centavo”, sobre todo en un lugar como en Gamarra, donde se desempeña Artlent, puesto que si una baja un centavo todas están obligadas a bajar otro centavo y si la empresa no es productivo o competitivo la empresa podría quebrar porque se estaría ganando márgenes muy pequeños, menciona el experto.

### 3.1.5. Factores personales.

Primero, la variable motivación de terceros, menciona el experto que esta variable está direccionada hacia empresas familiares y en caso no sea así la motivación de terceros no será muy relevante para el crecimiento empresarial de una pequeña empresa, ya que difícilmente el dueño o encargado de está hará caso alguno a un tercero. Finalmente, tanto la variable nivel de educación como nivel de experiencia con la que cuente el dueño o el encargado de la pequeña empresa será relevante para el crecimiento de está, en la medida en que el dueño o encargado lo emplee adecuadamente o que lo sepa direccionar hacia lo que la empresa esté buscando conseguir o obtener organizacionalmente, menciona el experto.

A continuación, se presentará a manera de resumen las variables que son fundamentales, relevantes, poco relevantes y cuales son irrelevantes, según la experiencia del primer experto (ver Figura 11).

**Figura 11: Categorización de relevancia de las variables por categoría de factores, según el experto 1**

Modelo por factores de Mesones, Avolio y Roca (2011)	VARIABLES	FUNDAMENTAL	RELEVANTE	POCO RELEVANTE	IRRELEVANTE
Factor Administrativo	- Gestión de RR. HH.		★		
	- Gestión contable y/o financiero.	★			
	- Nivel de estudios universitarios o técnicos en temas administración.		★		
	- Nivel de capacitación en el personal.		★		
Factor Operativo	- Establecimiento de estrategias de marketing.		★		
	- Establecimiento de precios.		★		
	- Nivel de producción.			★	
	- Gestión del control de inventarios.		★		
	- Proveedores.		★		
Factor Estratégico	- Nivel de acceso a capital.	★			
	- Nivel de participación de mercado.				★
	- Planeamiento estratégico de corto y/o largo plazo.		★		
Factor Externa	- Nivel de formalidad.		★		
	- Nivel tecnológico.			★	
	- Participación del Estado		★		
	- Cantidad de competencia.	★			
Factor Personal	- Motivación de terceros.			★	
	- Nivel de educación.		★		
	- Nivel de experiencia.		★		

## 3.2. Validación individual del segundo experto.

### 3.2.1. Factores administrativos.

El experto Renato Gandolfi respecto a la primera variable, gestión de Recursos Humanos, menciona que esta es una variable fundamental y que debería ser un denominador común que todas cuentan con una, pero si no fuera el caso, por lo menos que haya una persona encargada de ella. Entonces, una pequeña empresa como Artlent que tiene posibilidades de crecer y que cuentan



con ya cierta cantidad de personal si será fundamental que se cuente con una área de RR.HH. Segundo, la variable gestión contable y/o financiero es fundamental para el crecimiento de una pequeña empresa, ya que ya que en la vida empresarial de los últimos años el tema de los números no es tan profundo en la MYPES, pero para una pequeña empresa como Artlent sí debería serlo, ya que es común que se mezclen los presupuestos entre la familia, el negocio y si no hay un adecuado control contable y/o financiero este problema se puede agravar. Tercero, la variable nivel de estudios universitarios o técnicos en temas de administración es relativa, ya que en su experiencia conoce bastante gente que ha creado empresa y no necesariamente han terminado una carrera técnica o está inconcluso. Así mismo, esta variable si es relevante, pero no es una condicionante para el crecimiento. Finalmente, la variable nivel de capacitación en el personal de una pequeña empresa para su crecimiento empresarial también es relativo, puesto que en cada una de las funciones, que se deban de cumplir dentro de la empresa, se debe de contar con un perfil para cada una de estas funciones, esto también dependerá del momento por el que esté pasando la empresa, si la empresa se encuentra en un ciclo de crecimiento o no se necesitaría de personal con un mayor nivel de capacidades o habilidades, pero en el caso de Artlent es relevante, por el momento que se encuentra pasando.

### **3.2.2. Factores operativos**

La primera variable, establecimiento de estrategias de marketing, según menciona el experto que una pequeña empresa como Artlent cuente con estrategias de marketing si es relevante por cómo está definido el mercado y puesto que todos los días se dan situaciones nuevas que propician que haya adaptaciones permanentes y que contar con estrategias de marketing le den un valor agregado a la empresa para poder seguir avanzando y poder captar nuevos clientes y crear mayores oportunidades de que la marca se haga conocida. Segundo, la variable establecimientos de precios está sujeta a conocer bien su mercado respectivo, menciona el experto, antes de realizar el proceso de establecimiento de precios, tener conocimiento de la oferta y demanda, propuesta de valor que ofrecen, etc. Para Artlent sería relevante la variable en cuestión para poder crecer y poder conseguir buenos márgenes, pero la mentalidad debería apostar por generar valores agregados en sus productos y así los precios establecidos sean convincentes. Tercero, la variable nivel de producción no es de mucha importancia, puesto que para empresas pequeñas debe ser todo lo que puedan producir para la venta, esta variable toma mayor importancia para medianas y grandes empresas, puesto que ellas cuentan con proyecciones de ventas y por ello producen lo establecido. Cuarto, la variable gestión del control de inventarios, según el experto, es relevante para cualquier pequeña empresa, ya que el control de inventario es dinero inmovilizado, hay capital ahí, y muchas veces el éxito del negocio será la velocidad con la que se mueva el capital, la movilidad de inventarios es clave para el crecimiento y si no se tiene una adecuada gestión de

inventarios el dinero invertido en esta se malgasta y termina siendo dinero perdido. Finalmente, la variable proveedores si es relevante para el crecimiento, ya que una adecuada selección de proveedores es necesario, pero es más relevante contar con alianzas estratégicas, llegar al punto en que el proveedor se convierta en un aliado, contar con personas que estén alineados uno para el otro, trabajar con partners y no solo con alguien que venda algo para la empresa.

### **3.2.3. Factores estratégicos.**

La variable, nivel de acceso de capital, menciona el experto que el nivel de acceso a capital que se tenga es relevante para el crecimiento empresarial, pero muchas veces se malentiende ello y se generan sobreendeudamientos, endeudamientos que no están planificados; por ello, es relevante contar con acceso a capital, pero responsablemente y estructurar bien para que será destinado ese capital entrante porque ese capital se tiene que devolver. Segundo, la variable nivel de participación de mercado no es relevante para las pequeñas empresas, ya que a comparación de otras empresas (medianas y grandes) dentro de su sector o rubro serán las que posean la mayor parte de participación de mercado; mientras que la participación de mercado de las pequeñas empresas será muy pequeña por no decir casi nada; por ello, no es relevante enfocarse en esa variable, menciona el experto. Finalmente, la variable planeamiento estratégico de corto y/o largo plazo sería ideal que una pequeña empresa cuenta con ello, ya que ayuda a estructurar mejor los objetivos que persiguen la empresa y cómo a través de estas estrategias llegar a estos, así mismo mantiene alineado al personal, en el sentido que estos también sabrán qué rol cumplir para el logro de los objetivos; por tanto, la relevancia de esta variable.

### **3.2.4. Factores externos.**

El experto menciona que, respecto a la variable nivel de formalidad, la formalidad en las pequeñas empresas es relevante, pero no depende solamente de la empresa, si no también depende de las reglas, la normatividad, las costumbres. También porque hay temas de oportunidad en la formalidad que no las hay para las empresas informales, como poder participar de concursos brindados por el sector público o el mismo privado, poder ser parte de la cadena de suministros de una gran empresa. Segundo, la variable nivel tecnológico es relevante a nivel de la parte productiva de una empresa en temas de tecnología de punta para ser más eficiente, pero en el mercado textil no lo es tanto, puesto que la maquinaria que se usa para la producción no ha cambiado mucho en los últimos años; por ello, para Artlent no sería tan relevante ello, al menos que cuenten con maquinaria muy antigua, menciona el experto. Tercero, la variable participación del Estado cumple el papel de empujar y retener, puesto que el Estado puede beneficiar y perjudicar a ciertas empresas de cierta manera, pero el Estado siempre va a estar presente, en su experiencia, no sería muy relevante para el crecimiento de una empresa, pero sí es importante tenerlo siempre en cuenta, para cualquier estrategia, planeamiento, etc. Finalmente, la variable

cantidad de competencia es relevante para el crecimiento de una pequeña empresa, pero no tomarlo en cuenta como algo lapidario de que haya mucha competencia porque no tiene un efecto inmediato negativo, puesto que siempre habrá competencia, además de que la competencia se puede dividir en directa, indirecta, mixta híbrida y sustituta, y lo que se debe de hacer el manejar este tema y saber cómo incluir este tema dentro de los planes estratégicos, menciona el experto.

### 3.2.5. Factores personales.

La variable motivación de terceros, según el experto no considera relevante la motivación de terceros, puesto que los factores motivacionales siempre están presentes, pero que depende en sí de la persona, al menos que se trate de empresas que recién empiezan o para emprendimientos, pero para el caso de Artlent no lo sería. Finalmente, las variables nivel de educación y nivel experiencia con la que cuente el dueño o encargado de la empresa es relevante, puesto que hay personas capacitadas que no están para hacer o dirigir empresas y como hay personas que no están capacitadas, pero están para hacer o dirigir empresas en base a su experiencia y educación; sin embargo, no se puede garantizar que sean variables que, si o si van a ser relevantes siempre, en algunos casos lo serán y en otros no lo serán.

A continuación, se presentará a manera de resumen las variables que son fundamentales, relevantes, poco relevantes y cuales son irrelevantes, según la experiencia del segundo experto (ver Figura 12).

**Figura 12: Categorización de relevancia de las variables por categoría de factores, según el experto**

Modelo por factores de Mesones, Avolio y Roca (2011)	VARIABLES	FUNDAMENTAL	RELEVANTE	POCO RELEVANTE	IRRELEVANTE
Factor Administrativa	- Gestión de RR. HH.	★			
	- Gestión contable y/o financiero.	★			
	- Nivel de estudios universitarios o técnicos en temas administración.		★		
	- Nivel de capacitación en el personal.		★		
Factor Operativo	- Establecimiento de estrategias de marketing.		★		
	- Establecimiento de precios.		★		
	- Nivel de producción.			★	
	- Gestión del control de inventarios.		★		
	- Proveedores.		★		
Factor Estratégico	- Nivel de acceso a capital.		★		
	- Nivel de participación de mercado.				★
	- Planeamiento estratégico de corto y/o largo plazo.		★		
Factor Externo	- Nivel de formalidad.		★		
	- Nivel tecnológico.			★	
	- Participación del Estado			★	
	- Cantidad de competencia.		★		
Factor Personal	- Motivación de terceros.				★
	- Nivel de educación.		★		
	- Nivel de experiencia.		★		

#### 4. Análisis de los factores del crecimiento empresarial en las entrevistas.

En este punto se contrastaron los diferentes puntos de vista de los entrevistados (gerentes, cliente y expertos) con respecto a las variables que influyen en el crecimiento de Artlent Perú en una tabla que resume la importancia de las variables de los distintos entrevistados. Finalmente, se mostrará una única tabla final con las variables que tengan influencia en el crecimiento de Artlent Perú.

A continuación, de manera detallada se explica los distintos puntos de vista de las distintas variables, según los gerentes, cliente y expertos. En donde la estrella color rojo representa el punto de vista de los gerentes, la estrella naranja representa el punto de vista del cliente, la estrella amarilla representa el punto de vista de los expertos y la estrella negra representa que tanto el punto de vista de los gerentes, cliente y expertos, coinciden los tres (ver Figura 13).

**Figura 13: Representación de los distintos puntos de vista de los entrevistados**

Modelo por factores de Mesones, Avolio y Roca	VARIABLES	FUNDAMENTAL	RELEVANTE	POCO RELEVANTE	IRRELEVANTE
Factor Administrativo	- Gestión de RR. HH.	★ ★	★		
	- Gestión contable y/o financiero.	★			
	- Nivel de estudios universitarios o técnicos en temas administración.	★ ★	★		
	- Nivel de capacitación en el personal.	★ ★	★		
Factor Operativo	- Establecimiento de estrategias de marketing.	★ ★	★		
	- Establecimiento de precios.		★		
	- Nivel de producción.	★ ★		★	
	- Gestión del control de inventarios.			★	★ ★
Factor Estratégico	- Proveedores.		★		★ ★
	- Nivel de acceso a capital.		★	★ ★	
	- Nivel de participación de mercado.		★		★
	- Planeamiento estratégico de corto y/o largo plazo.	★ ★	★		
Factor Externo	- Nivel de formalidad.		★		
	- Nivel tecnológico.	★	★	★	
	- Participación del Estado.			★ ★	★
	- Cantidad de competencia.			★ ★	
Factor Personal	- Motivación de terceros.	★			★ ★
	- Nivel de educación.	★ ★	★		
	- Nivel de experiencia.	★ ★	★		

Como se puede observar, lo más relevante vendría a ser las coincidencias de los 3 puntos de vista de los diferentes entrevistados. En el factor administrativo, la variable gestión contable y/o financiero es una variable fundamental para el crecimiento de Artlent, según los gerentes, el cliente y los expertos. Dentro del factor operativo, la variable establecimientos de precios es una variable relevante para el crecimiento de precios, según los gerentes, el cliente y los expertos. Dentro del factor estratégico no hubo coincidencias en el punto de vista de los entrevistados, de igual manera que en el factor personal. Dentro del factor externo, la variable nivel de formalidad es una variable relevante para el crecimiento de Artlent.

Finalmente, se muestra en la siguiente tabla las variables que son fundamentales y

relevantes para el crecimiento de Artlent, cabe mencionar que la tabla en cuestión está tomando en cuenta los distintos puntos de vista de los entrevistados, además de tener en cuenta la literatura revisada a lo largo de la investigación para hacer la selección final de las variables que influyen en el crecimiento de Artlent; así mismo, se está teniendo en consideración el entorno, contexto y mercado en el que se desempeña Artlent, así como la realidad peruana y se excluyeron algunas variables (ver Tabla 10).

**Tabla 10: Selección final de las variables que influyen en el crecimiento de Artlent.**

<b>Modelo por factores de Mesones, Avolio y Roca (2011)</b>	<b>VARIABLES</b>
<b>Factor Administrativo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gestión de RR. HH.</li> <li>- Gestión contable y/o financiero.</li> <li>- Nivel de estudios universitarios o técnicos en temas administración.</li> <li>- Nivel de capacitación en el personal.</li> </ul>
<b>Factor Operativo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Establecimiento de estrategias de marketing.</li> <li>- Establecimiento de precios.</li> <li>- Gestión del control de inventarios.</li> <li>- Proveedores.</li> </ul>
<b>Factor Estratégico</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nivel de acceso a capital.</li> <li>- Planeamiento estratégico de corto y/o largo plazo.</li> </ul>
<b>Factor Externo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nivel de formalidad.</li> <li>- Cantidad de competencia.</li> </ul>
<b>Factor Personal</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nivel de educación.</li> <li>- Nivel de experiencia.</li> </ul>

Como se puede observar, las variables que fueron descartadas son las siguientes: Nivel de producción (factor operativo), nivel de participación de mercado (factor estratégico), nivel tecnológico y participación del Estado (factores externos) y motivación de terceros (factor personal). Esto no quiere decir que las variables en cuestión siempre van a ser poco relevantes o irrelevantes, sino que tendrá que ver el tipo de empresa, su tamaño, el mercado al que se dirigen, etc. En el caso de Artlent Perú estas variables no influyen en su crecimiento empresarial.

## CONCLUSIONES

El objetivo principal de la investigación fue identificar y analizar los factores que influyen en el crecimiento empresarial de la pequeña empresa Artlent Perú. A continuación, mencionaremos las siguientes conclusiones:

- En primer lugar, el modelo teórico de Avolio, Mesones & Roca sirvió para identificar variables que están agrupados en grupos de factores (administrativos, operativos, estratégicos, externos y personales) que son relevantes para el crecimiento empresarial de Artlent Perú. Dentro de los factores administrativos las variables que influyen o tienen influencia positiva son las siguientes: Recursos Humanos, finanzas, contabilidad, nivel de estudios universitarios o técnicos en temas administración y nivel de capacitación en el personal. Dentro de los factores operativos las variables que influyen o tienen influencia son las siguientes: Establecimiento de estrategias de marketing, establecimiento de precios, gestión del control de inventarios y proveedores. Dentro de los factores estratégicos las variables que influyen o tienen influencia son las siguientes: Nivel de acceso a capital y planeamiento estratégico de corto y/o largo plazo. Dentro de los factores externos las variables que influyen o tienen influencia son las siguientes: Nivel de formalidad y la cantidad de competencia. Finalmente, dentro de los factores personales las variables que influyen o tienen influencia son las siguientes: Nivel de educación y nivel de experiencia. De esta manera se conoce cuáles son los factores que influyen en el crecimiento empresarial de Artlent Perú.
- Se identificó que los factores que influyen en el crecimiento empresarial en las pequeñas empresas desde una perspectiva teórica y empírica son las siguientes: gestión de recursos humanos, gestión contable y/o financiera, establecimiento de precios, control de inventarios, proveedores, nivel de acceso a capital y nivel de formalidad (perspectiva teórica), nivel de capacitación en el personal, nivel de producción, nivel tecnológico, participación del Estado y cantidad de competencia (perspectiva empírica).
- En la mayoría de las teorías e investigaciones, los factores de crecimiento empresarial son aquellos factores que limitan su crecimiento, pero, en esta investigación, lo que se ha buscado es demostrar que, a causa del covid 19, estos factores se han convertido en una oportunidad de mejora. Por esa razón, demostramos que son factores que influyen de manera positiva en el crecimiento empresarial más que un limitante debido a que la pandemia ha obligado a las pequeñas empresas a realizar cambios y centrarse en las nuevas oportunidades que ofrece el mercado.

- La situación actual de Artlent es favorable para su crecimiento, puesto que supieron aprovechar adecuadamente la importancia de las redes sociales ya que no solo ha sido mantener la productividad sino también centrar en las oportunidades que la digitalización le está dando a la fuerza laboral. Durante la pandemia, a través de la digitalización, sus ventas mensuales aumentaron, sobre todo las ventas virtuales, la empresa se hizo más conocida con respecto a su marca, el número de seguidores en las redes sociales y de clientes aumentaron, así como sus clientes en provincias. Ahora mismo, ya están por terminar de pagar sus deudas financieras y así sus márgenes de ganancia serán mayores y ello podrá ser invertido en la empresa para poder seguir creciendo.
- Los factores más relevantes que influyen en el crecimiento de Artlent son los siguientes: Gestión contable y/o financiero (factor administrativo), establecimiento de precios (factor operativo), nivel de acceso a capital (factor estratégico), y nivel de formalidad (factor externo).
- Se pudo identificar y analizar en base a la entrevista realizada a los gerentes de la empresa que Artlent Perú ha tenido un proceso de crecimiento lento a los inicios del negocio, pero a raíz de la pandemia que sufrió el país a causa del COVID-19, ha tenido un crecimiento exponencial y rápido. Este crecimiento se ha debido fuertemente por sus estrategias de marketing porque lo vieron como una oportunidad de crecimiento esto de las redes sociales en tendencia como lo es Instagram y tik tok para dar a conocer la marca y las prendas a ofrecer. Les ha ido muy bien en cuanto al público acogido, ya que mensualmente se puede observar en sus redes sociales que los seguidores aumentan y eso es ventajoso para la empresa porque los miradores se convierten en compradores. Incluso, ello ha motivado a los dueños a mejorar la presentación de las prendas ante las redes sociales que invirtieron en cámara profesional y un estudio especialmente para las sesiones de fotos.
- Sobre el planeamiento estratégico, en base a la literatura estudiada, pues Artlent tendrá que definir bien en claro sus objetivos y su plan de acción para este año 2022 que lo vienen ejecutando desde julio del 2021. Por ejemplo, una de sus estrategias en expandirse a provincias y en Lima Metropolitana por la gran acogida que ha tenido Artlent a pesar de la coyuntura que está viviendo en el país, sobre todo en la ciudad de Trujillo que poseen un mayor número en dicha ciudad.
- Sobre los temas contables y financieros, en primera instancia, los entrevistados reconocieron la importancia de tener un control contable y financiero para que haya una mejor evaluación sobre el desempeño de la empresa. Sin embargo, dentro de Artlent hay

la ausencia de un registro ya sea manual o digital sobre los egresos e ingresos que tiene Artlent mensualmente lo que limita al área de Gerencia visualizar correctamente sus márgenes de ganancias para que estos puedan tomar decisiones.

- Y , por último, la motivación que tienen ambos Nicole Mayhuere y Ángel Mayhuere en seguir creciendo en el rubro textil es impresionante porque sus ganas de emprender y seguir esforzándose es lo que los lleva a seguir mejorando pequeños detalles dentro de la empresa para así ofrecer lo mejor a su público porque cabe resaltar que para Artlent lo primordial es el cliente porque si el cliente está satisfecho con su compra desde la atención que se le ofreció hasta que se cuente con el producto entregado es un cliente que se fideliza y ,probablemente, compre nuevamente. Por un lado, Nicole es apasionada por la moda en tendencia y es ella misma quién confecciona las prendas, le da los detalles, los colores, las formas, las tallas que deberían realizar, etc. Y, por otro lado, Ángel se encarga de toda la parte contable y logística porque le gusta llevar ese control y lo realiza de manera adecuada que se puedan proyectar. Lo importante de todo ello es que hay un trabajo en equipo que conlleva a que se maneje de manera adecuada y organizada la administración de la empresa.
- Con respecto a lo hallado en toda la presente investigación se puede concluir que hay distintos factores y/o variables de crecimiento empresarial. Ello dependerá mucho del sector o entorno de la pequeña empresa, pues habrá factores que influyan de manera general, indiferentemente del sector en el que opera la pequeña empresa, y otros que solo influyan en cierto tipo de entorno y otros que no influyan en un sector, pero en otro sí; como es el caso del sector textil y de confección.
- Existe pocos modelos teóricos y empíricos que identifiquen los factores y/o variables que influyen en el crecimiento empresarial de microempresas y pequeñas empresas en el Perú, por lo cual la propuesta del modelo teórico de Avolio, Mesones & Roca., va a servir para futuras investigaciones analizar sobre ello.
- Finalmente, el crecimiento empresarial de Artlent aún está en un proceso de aumento, puesto que aún les falta incorporar ciertas variables, como la participación del Estado, a las cuales pueden tomar como oportunidades para su crecimiento, así como otras variables que ya las tenían en cuenta, como el establecimiento de precios, pero van bien encaminados, ya que principalmente sus ingresos aumentaron, lo cual ya es un indicador relevante de crecimiento. Por ello, a través de los distintos puntos de vista de los entrevistados, además de tener en cuenta la literatura revisada, se realizó la selección final de las variables que influyen en el crecimiento de Artlent.



## RECOMENDACIONES

Cabe mencionar que una de las principales motivaciones que nos impulsó a la realización de la presente investigación es el poder analizar, investigar, desarrollar y , por último, brindar recomendaciones para Artlent Perú, a fin de que, a partir de los factores identificados que influyen en su crecimiento, puedan tomar decisiones que permitan a la empresa a seguir con el crecimiento que han conseguido en el rubro textil dentro de Gamarra. Es así que en este apartado se brindarán recomendaciones según los factores más relevantes que se han identificado como resultado de esta investigación.

- En primer lugar, con respecto a la capacitación y desarrollo a los trabajadores puede que aporte en nivel de desarrollo de habilidades de gestión a medida que el negocio crece, sus operaciones aumentan, así como los retos a los que se va a enfrentar. Por ello, se cree conveniente que Artlent debe tener claro en integrar personal adecuado y acorde a las funciones en ciertas posiciones de la empresa para que se pueda desarrollar de manera adecuada; por ejemplo, en el área financiera se debe optar por contratar un personal no permanente en el área para que Ángel tenga un soporte y así pueda aprender y opte conocimientos para un corto plazo. Entonces, si bien es cierto tanto Nicole como Ángel pueden tener una considerable experiencia en el negocio, pero no necesariamente esa experiencia es suficiente para apoyar en el crecimiento de la empresa y el correcto manejo en la toma de decisiones. Ante esto, sería beneficioso para la empresa permitir la contratación de personal de puestos clave. O en su defecto capacitar más en temas técnicos como de gestión a su personal actual.
- En segundo lugar, la empresa Artlent debe considerar en establecer un área de recursos humanos para que esta área pueda generar fichas de perfil para diferentes puestos operativos que contenga las funciones específicas a cumplir, las capacidades que se necesitarán y los conocimientos técnicos o universitarios necesarios. Es importante, reconocer que reclutar de manera externa puede ser positiva porque un personal externo puede traer ideas nuevas a proponer para que la empresa lo pueda aplicar y así seguir creciendo en el rubro, ya que solo reclutar de manera internas o tener referidos pues no es mala idea, pero tampoco hay que considerar que sea de una manera constante.
- Para la definición de Organigrama y puestos se recomienda identificar las áreas de la empresa y sus respectivas funciones (para ello es importante entender todos los procesos que se dan dentro de Artlent). A partir de ello, también se puede definir las aptitudes y competencias necesarias.

- Es importante tener una adecuada estructura de costos, para ello se recomienda contar con una gestión contable y/o financiera. Se recomienda establecer los costos variables (Material directo, MOD) y costos fijos (Alquiler, sueldo, servicios comunes, mantenimiento, etc.) para determinar los márgenes de ganancia y de esta manera proponer precios competitivos.
- Se propone, dentro de la gestión contable y/o financiera, que el gerente elabore un flujo de caja, para que así se tenga un control de dinero ingresó y salió de la empresa. Para ello, es importante llevar un control de ingresos con respecto a las ventas, cobros de facturas, préstamos obtenidos y, por otro lado, se tiene a los egresos que son el pago a proveedores, gastos de personal, gastos financieros y todo ello hace que se genere movimiento de efectivo. En conclusión, todo ello sirve para calcular cuáles serán los cobros y pagos.
- En los temas estratégicos de la empresa ya se debe de contar con una misión, visión y valores organizacionales, para que así el personal también los tenga en cuenta y lo interioricen y sepan que su trabajo tiene un porqué. Así mismo, de manera externa también es importante que cualquier persona que ingrese a la página web de Artlent sepa cuál es la misión, visión y valores organizacionales de la empresa. Por ello, es recomendable que ya implementen una misión, visión y valores organizacionales en su página web.
- Con el tema de sus proveedores se recomienda que Artlent seleccione bien a sus proveedores, puesto que si la empresa crece sus proveedores deben tener la capacidad de proveer/abastecer adecuadamente lo nuevo que exigirá la empresa. Así mismo, también se recomienda crear alianzas con sus proveedores, que no solo sean alguien que les vende materia prima, sino que la relación evolucione, que ambas partes se interesen por el bienestar del otro y ayudarse, trabajar con partners.
- El tema del acceso de capital, como ya se sabe es fundamental para el crecimiento de una empresa pequeña, se recomienda tener un control adecuado del capital que entra, planificar para que será usado el dinero entrante, no pedir en exceso o pedir poco, puesto que es dinero que se tiene que devolver.
- Otra recomendación es identificar el flujo de los procesos de la empresa para así saber los inputs y outputs y de esa manera categorizarlos en administrativos, estratégicos, operativos y soporte. Posteriormente, se debe realizar el mapa por procesos para así saber de cada proceso y estos estén documentados. Cómo siguientes pasos para seguir, se propone identificar e implementar indicadores para cada uno de los procesos, los cuales deberían estar alineados a los objetivos y metas de la empresa

- Finalmente, Artlent debe conocer más a sus clientes. Por ello, se recomienda conocer los grupos potenciales de los clientes, es decir ¿cuándo compra? ¿qué compra con mayor frecuencia?
- Artlent debe poseer una base de datos de clientes actualizada, la cual les permita hacer un seguimiento de su cartera y tener así información de primera para formular estrategias de comunicación que tenga como foco en mejorar la satisfacción y potenciar la fidelización de sus clientes.



## LIMITACIONES Y FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN

La tesis presenta las siguientes limitaciones. En primer lugar, la primera limitación que se tuvo es que debido a la coyuntura del covid-19, pues no sé pudo ir a la tienda físicamente por precaución al contagio, ya que se encuentra en Gamarra para poder interactuar con muchos más clientes, pero se pudo contactar, no ha sido fácil, vía online a clientes más concurrentes de Artlent lo cual tuvieron una buena acogida a las entrevistas realizadas y su actitud de reserva con la investigación realizada.

En segundo lugar, dado que la estrategia utilizada para la presente investigación fue un estudio de caso único, no permite que las conclusiones obtenidas del estudio puedan ser generalizadas, pero sí sirve para futuras investigaciones para empresas con el mismo perfil.

En tercer lugar, la investigación enfatizó el aspecto cualitativo. Por ello, se esperaba poder realizar grupos focales con los clientes de Artlent, entrevistas con su personal de sus distintas áreas con las que cuentan, poder conseguir un mayor número de expertos para la parte de validación, puesto que contar con un mayor número de expertos enriquecería al trabajo. Pero la coyuntura imposibilitó todo ello, puesto que no se pudo realizar los grupos focales con los clientes, las entrevistas a los trabajadores en su lugar de trabajo, conseguir mayores expertos, puesto que virtualmente muchas veces no tuvimos respuestas a los correos electrónicos enviados.

Por otro lado, se espera que la presente investigación pueda aportar de manera positiva en el crecimiento de las pequeñas empresas del sector textil. Además, será de gran ayuda para la literatura en el Perú, para que se pueda incentivar en investigar a mayor profundidad la realidad de las pequeñas empresas hoy en día a causa de la coyuntura del covid-19; es decir, cómo han tenido que reinventarse para que sus negocios no se hayan visto con la obligación de cerrar y cómo la coyuntura de una u otra forma ha ayudado a que puedan generar ideas, se innoven, se capaciten mucho más de lo habitualmente lo realizaban, etc.

Por último, cómo aprovechar mejor la virtualidad que en muchos casos perjudicó a las pequeñas empresas, pero en otros casos se vio una oportunidad en todo ello y lo aprovecharon adecuadamente.

## REFERENCIAS

- Arzabache, J. (27 de noviembre 2020). *La doble pandemia de las pymes latinoamericana*. Banco de Desarrollo en América Latina. Recuperado de <https://www.caf.com/es/conocimiento/visiones/2020/11/la-doble-pandemia-de-las-pymes-latinoamericanas/#:~:text=Se%20estima%20que%20la%20covid,Am%C3%A9rica%20Latina%2C%20la%20mayor%C3%ADa%20pymes.>
- Avolio, B., Mesones, A., & Roca, E. (2011). Factores que limitan el crecimiento de las micro y pequeñas empresas en el Perú (MYPES). *Strategia : El Referente En Estrategia, Gestión Y Negocios*, 22.
- Barringer, B. R., & Jones, F. F. (2004). Achieving rapid growth: revisiting the managerial capacity problem. *Journal of Developmental Entrepreneurship*, 9(1), 73. Recuperado de: [https://www.researchgate.net/publication/313707131\\_Achieving\\_rapid\\_growth\\_Revisiting\\_the\\_managerial\\_capacity\\_problem](https://www.researchgate.net/publication/313707131_Achieving_rapid_growth_Revisiting_the_managerial_capacity_problem)
- Blázquez, S. F., Dorta, V. J. A., & Verona, M. M. C. (2006a). Concepto, perspectivas y medida del crecimiento empresarial. *Cuadernos de administración*, 19 (31), 165-195. Recuperado de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=20503107>
- Blázquez, S. F., Dorta, V. J. A., & Verona, M. M. C. (2006b). Factores del crecimiento empresarial. Especial referencia a las pequeñas y medianas empresas. *INNOVAR. Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*, 16(28), 43-56. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/818/81802804.pdf>
- ComexPerú (2018). *El Repunte de las exportaciones textiles*. Recuperado de <https://www.comexperu.org.pe/articulo/el-repunte-de-las-exportaciones-textiles>
- ComexPerú (2019). *Las micro y pequeñas empresas en el Perú. Resultados en 2019*. Recuperado de: <https://www.comexperu.org.pe/upload/articulos/reportes/reporte-mype-001.pdf>
- ComexPerú (2020). *Las micro y pequeñas empresas en el Perú Resultados 2020*. Recuperado de: <https://www.comexperu.org.pe/upload/articulos/reportes/reporte-mypes-2020.pdf>
- ComexPerú (2021). *El número de mypes peruanas se redujo en un 48.8% en 2020 y la informalidad pasó al 85% como consecuencia de la pandemia 2021*. Recuperado de <https://www.comexperu.org.pe/articulo/el-numero-de-mypes-peruanas-se-redujo-un-488-en-2020-y-la-informalidad-paso-al-85-como-consecuencia-de-la-pandemia>
- Correa, R., González, A. L. & Acosta, M. (2001). *Factores determinantes del crecimiento en la Pyme canaria: influencia del tamaño, la edad y el sector de actividad*. En Selección de investigaciones empresariales. Convocatoria 2000: Programa de Fomento a la Investigación Empresarial en las Universidades Canarias de la Fundación Fyde-Cajacanarias y la Consejería de Economía, Hacienda y Comercio. (pp. 75-112). Santa Cruz de Tenerife: Fundación FYDE-CajaCanarias.
- Churchill, N. C., & Lewis, V. L. (1983). The five stages of small business growth. *Harvard business review*, 61(3), 30-50.
- Economía verde (30 de abril 2020). Covid 19 en el Perú: El impacto en las Mypes. *Edición del Perú*. Recuperado de <https://economyaverde.pe/covid-19-en-el-peru-el-impacto-en-las-mypes/>
- Farfan, S., Palomino, V. & Ruiz, F. (2018). Análisis de los factores que inciden en la exportación de las mypes del sector textil-confecciones. Casos de estudio: corporación stealth, Nevih plus size y pijamas Rozzé latina del Emporio Comercial de Gamarra. (Tesis de licenciatura, Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima, Perú). Recuperado de [https://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/13097/Farf%C3%A1n\\_Cucho\\_Palomino%20de%20la%20Cruz\\_Ruiz%20Montoya\\_An%C3%A1lisis\\_factores\\_incidenl.pdf?sequence=1](https://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/13097/Farf%C3%A1n_Cucho_Palomino%20de%20la%20Cruz_Ruiz%20Montoya_An%C3%A1lisis_factores_incidenl.pdf?sequence=1)

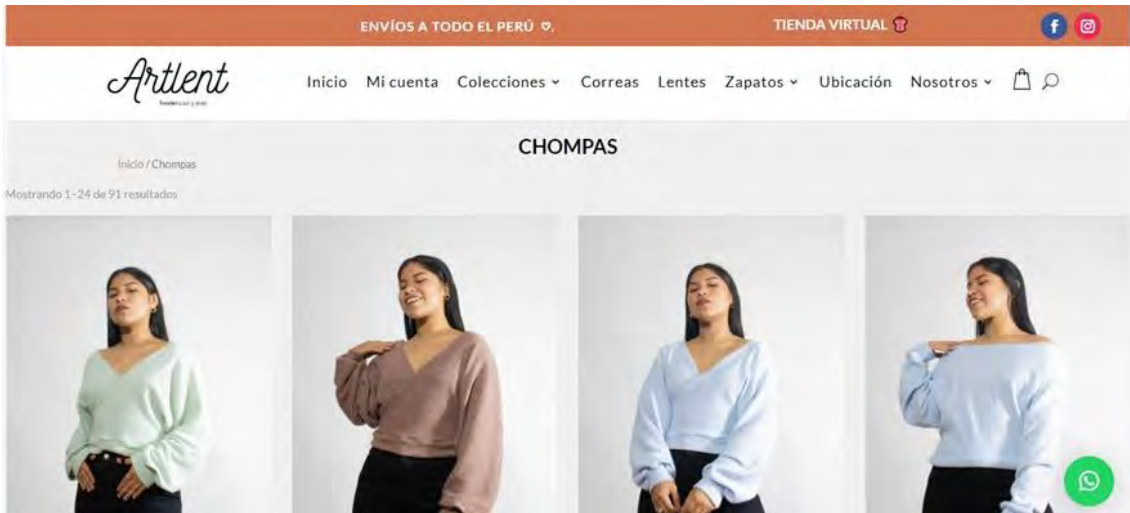
- Greiner, L. E. (2014). Evolución Y Revolución Del Crecimiento De Las Organizaciones. *Artículo*. Recuperado de <https://www.unimet.edu.ve/wp-content/uploads/sites/3/2014/10/Evoluci%C3%B3n-y-Revoluci%C3%B3n-del-Crecimiento-de-las-Organizaciones.-Lary-Greiner.pdf>
- Greiner, L. E. (1998). Evolution and revolution as organizations grow. *Harvard business review*, 76(3), 55-64.
- Instituto de Estudios Económicos y Sociales (2021). *Industria textil y confecciones*. Recuperado de: <https://sni.org.pe/wp-content/uploads/2021/03/Presentacion-Textil-y-confecciones-IEES.pdf>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática (2017). *Estructura Empresarial del Emporio Comercial de Gamarra*. Recuperado de [https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1555/ca\\_p02.pdf](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1555/ca_p02.pdf)
- Juliá, J. F., García, G., & Meliá, E. (2012). La globalización y los modelos de crecimiento de los grupos cooperativos. Las cooperativas agroalimentarias en España y la Unión Europea. Recuperado de <https://riunet.upv.es/handle/10251/29657>
- La Camara (2019). *Industria textil peruana cerraría en positivo 2019*. Recuperado de <https://lacamara.pe/confecciones-peruanas-cerrarian-en-positivo-en-2019/?print=print>
- Lu, J. W., & Beamish, P. W. (2001). The internationalization and performance of SMEs. *Strategic management journal*, 22(6-7), 565-586. Recuperado de: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/smj.184>
- Ministerio de la Producción (2016). *Las Mipyme en cifras 2015*. Recuperado de: <http://ogeiee.produce.gob.pe/index.php/shortcode/oee-documentospublicaciones/publicaciones-anuales/item/764-las-mipyme-en-cifras-2015>
- Ministerio de la Producción (2018). *Las Mipyme en cifras 2017*. Recuperado de: <http://ogeiee.produce.gob.pe/images/oee/anual/Libro%20Mipyme%202017.zip>
- Montes, P. & Carrasco, J. & Madrid, A. (2019). *Factores y variables que determinan el crecimiento de microempresas del subsector confección en el Emporio Gamarra, 2017*. (Tesis de pregrado, Licenciatura en Gestión). Pontificia Universidad Católica del Perú. Recuperado de: <https://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/20.500.12404/14663>
- Moreno.K. , & Rivera, G. (2018). *Impacto de las importaciones de las prendas de vestir de China en las Mypes del Emporio Comercial de Gamarra* (Tesis pregrado, bachiller en Negocios Internacionales). Universidad San Ignacio de Loyola, Lima. Recuperado de: [http://repositorio.usil.edu.pe/bitstream/USIL/3739/1/2018\\_Moreno-Mart%C3%ADnez.pdf](http://repositorio.usil.edu.pe/bitstream/USIL/3739/1/2018_Moreno-Mart%C3%ADnez.pdf)
- Moreno, L. (17 de julio 2020). Los Textileros peruanos doblemente golpeados por el coronavirus y la competencia china. *Diálogo Chino*. Recuperado de: <https://dialogochino.net/es/comercio-y-inversiones-es/36240-los-textileros-peruanos-doblemente-golpeados-por-el-coronavirus-y-la-competencia-china/>
- Mulder, P. (2013). *Modelo de Greiner sobre crecimiento organizacional*. Recuperado de <https://www.toolshero.es/estrategia/modelo-de-greiner-sobre-crecimiento-organizacional/>
- Okpara, J. & Wynn, P. (2007). Determinants of Small Business Growth Constraints in a SubSaharan African Economy. *SAM Advanced Management Journal*, 72(2), 24–34. Recuperado de: <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=25810284&lang=es&site=ehost-live>
- Organización Mundial del Comercio [OMC] (2016). *Informe del Comercio Mundial 2016 - Igualdad de condiciones para el comercio de las Pymes*. Recuperado de [https://www.wto.org/spanish/res\\_s/booksp\\_s/world\\_trade\\_report16\\_s.pdf](https://www.wto.org/spanish/res_s/booksp_s/world_trade_report16_s.pdf)
- Pasco,M. & Ponce,M. (2018). *Guía de investigación en Gestión*. Lima, Perú.
- Posada, C. (13 de julio 2020). Sector textil debe aprovechar TLC para ganar mercado en EE.UU. *La Camara*. Recuperado de <https://lacamara.pe/sector-textil-debe-aprovechar-tlc-para->

- [ganar-mercado-en-ee-uu/](#)
- Ramos, C. (2020). Los alcances de la investigación Científica. *Cienciamérica*. 9(1). Recuperado de <https://cienciamerica.edu.ec/index.php/uti/article/view/336>
- Seclen-Luna, J.P. (2016). Crecimiento empresarial en las pequeñas empresas de la industria Metalmeccánica de Lima: un estudio de casos múltiples. *Ekonomiaz.Revista vasca de Economía*, 90 (2), 224 – 241. Recuperado de: <http://www.euskadi.eus/web01-a2reveko/es/k86aEkonomiazWar/ekonomiaz/abrirArticulo?idpubl=86@istro=13>
- Serida, J., Borda, A., Nakamatsu, K., Morales, O., & Yamakawa, P. (2005). *Global Entrepreneurship Monitor Perú 2004-2005*. Lima, Perú: ESAN.
- Tamara,L. (20 de marzo 2019). *El emporio textil de gamarra en Perú apuesta por la exportación y por reforzar la industria nacional*. Fashion network. Recuperado de <https://pe.fashionnetwork.com/news/El-emporio-textil-de-gamarra-en-peru-apuesta-por-la-exportacion-y-por-reforzar-la-industria-nacional,1080523.html>
- Trujillo,P, (2018). *Caracterización del financiamiento y la rentabilidad de las micro y pequeñas empresas del sector comercio, rubro venta de lubricantes de motor en la ciudad de Huaraz 2016*. (Tesis de Pregrado, Licenciatura en Contador Público). Universidad Católica de los Ángeles, Chimbote. Recuperado de [http://repositorio.uladech.edu.pe/bitstream/handle/20.500.13032/5864/FINANCIAMIENTO PEQUENAS EMPRESAS TRUJILLO GAMARRA PEPE ALEJANDRO.pdf?sequence=5&isAllowed=y](http://repositorio.uladech.edu.pe/bitstream/handle/20.500.13032/5864/FINANCIAMIENTO_PEQUENAS_EMPRESAS_TRUJILLO_GAMARRA_PEPE_ALEJANDRO.pdf?sequence=5&isAllowed=y)
- Weinzimmer L., Nystrom P.C., y Freeman, S.J. (1998). Measuring Organizational Growth: Issues, Consequences and Guidelines. *Journal of Management*, 24(2), 235-262. Recuperado de <https://doi.org/10.1177/014920639802400205>
- Zenaida, S. (12 de junio 2020). Proyecto de ley que mejora la implementación del programa reactiva Perú. Recuperado de [https://www.leyes.congreso.gob.pe/Documentos/2016\\_2021/Proyectos de Ley y de Resoluciones Legislativas/PL05596-20200624.pdf](https://www.leyes.congreso.gob.pe/Documentos/2016_2021/Proyectos de Ley y de Resoluciones Legislativas/PL05596-20200624.pdf)

# ANEXOS

## ANEXO A: Página Oficial Web de Artlent Perú

Figura A1: Página Oficial Web de Artlent Perú



Fuente: Artlent





## ANEXO B: Página de Instagram de Artlent Perú.

Figura B1: Página de Instagram de Artlent Perú

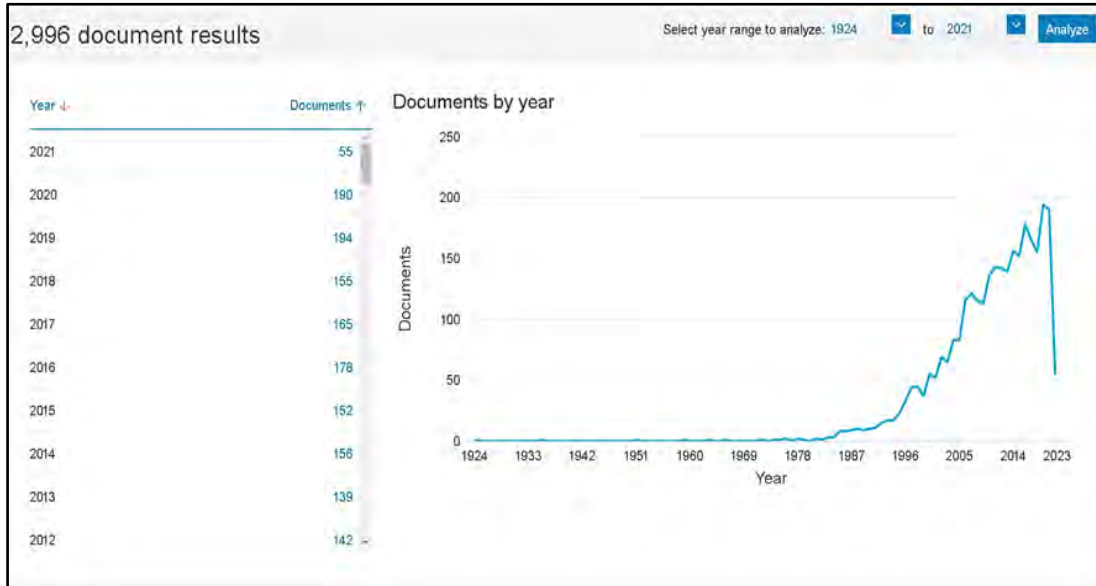


Fuente: Artlent



## ANEXO C: Reporte Bibliométrico

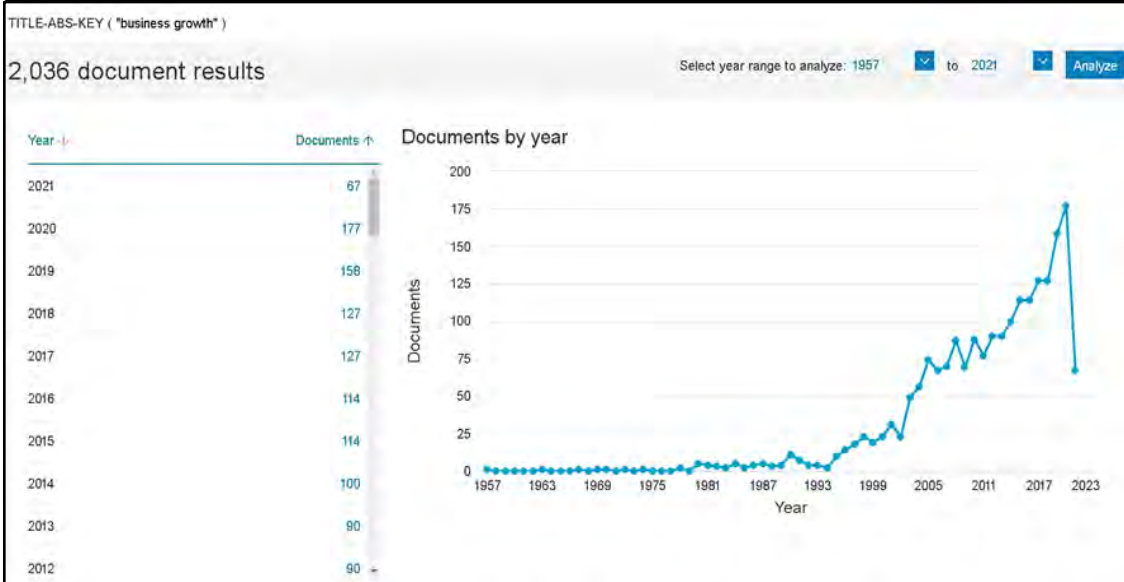
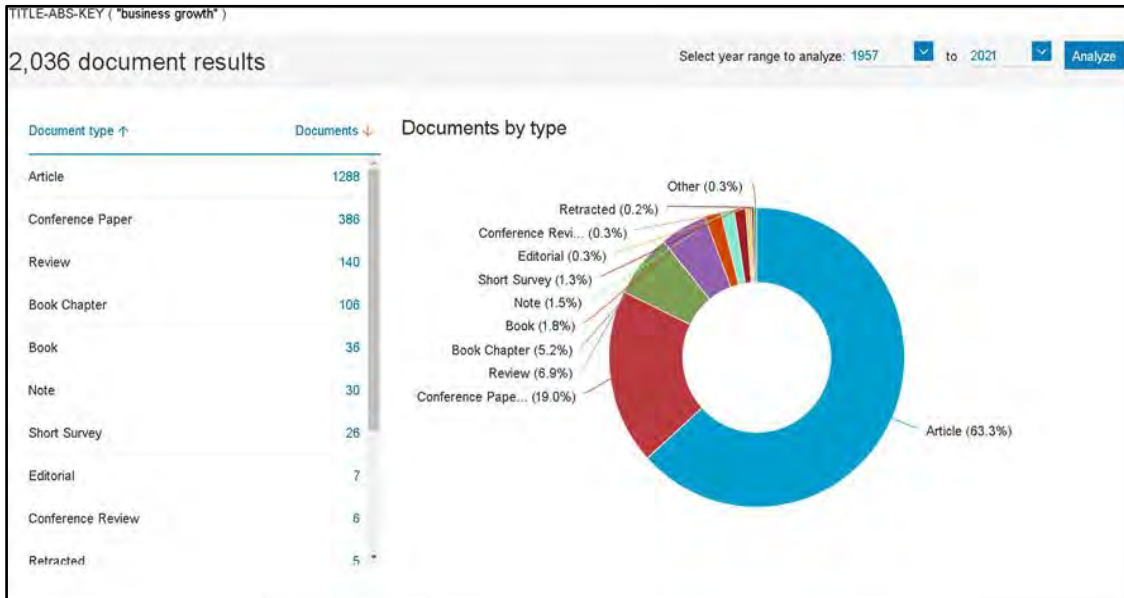
Figura C1: Reporte Bibliométrico



Fuente: Scopus

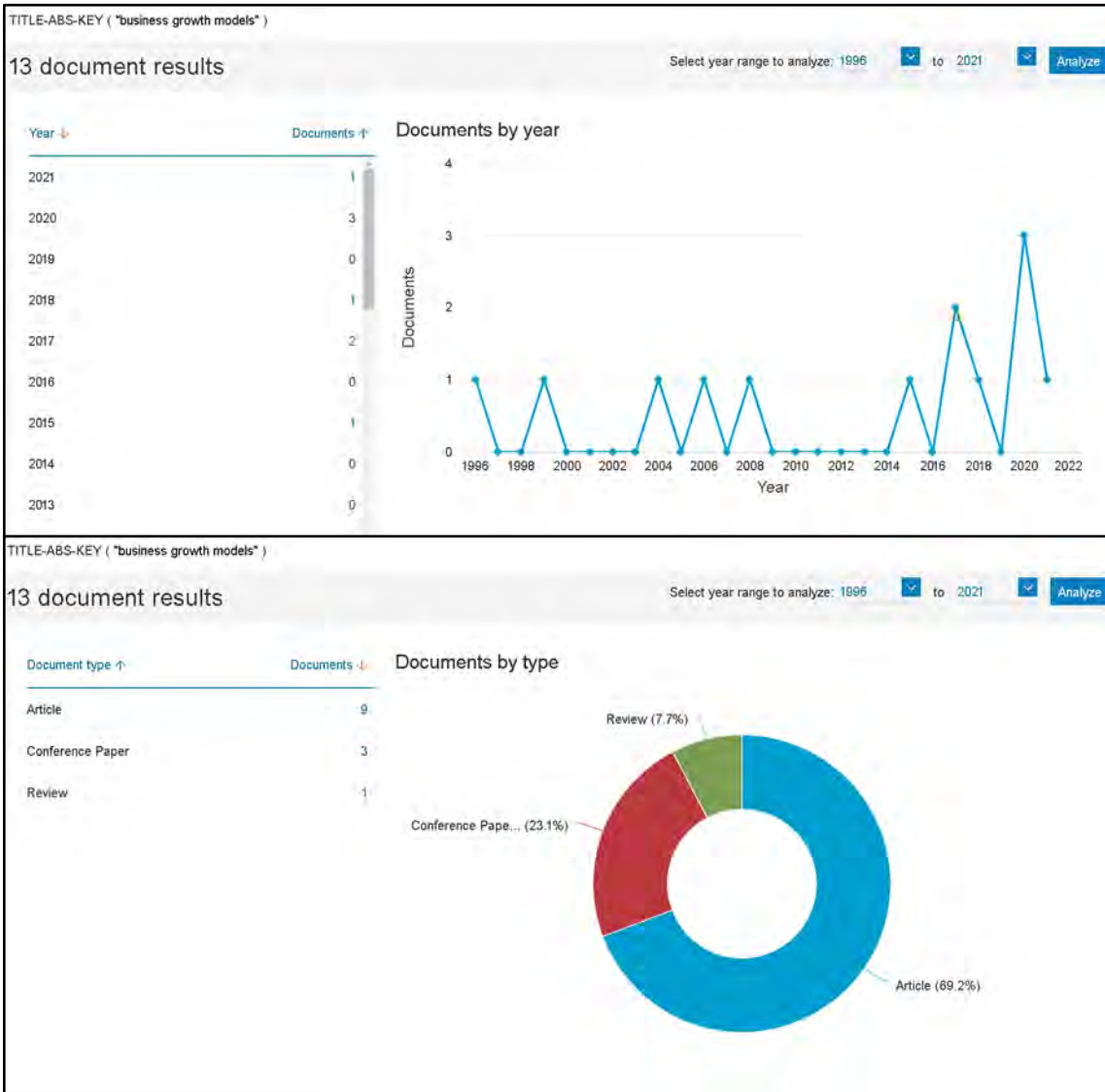


**Figura C1: Reporte Bibliométrico (continuación)**



Fuente: Scopus

**Figura C1: Reporte Bibliométrico (continuación)**



Fuente: Scopus

## ANEXO D: Matriz de Consistencia

Tabla D1: Matriz de Consistencia

				Reforzamiento de las habilidades del personal		
			Madurez	Mayor control financiero	Entrevista y observación estructurada	
				Planificación estratégica y operativa		
				Establecimiento y seguimiento de objetivos		
				Implementación de horarios flexibles		
¿Cuáles son los factores que influyen en el crecimiento de Arlent Perú bajo el modelo de Avolio, Mesones & Roca?	Analizar el caso de Arlent Perú comercializador de ropa de vestir de Gamarra bajo el modelo por factores de crecimiento de Avolio, Mesones & Roca para la identificación de los principales factores que han influido en el crecimiento de Arlent y clasificarlos.	Modelo de Avolio, Mesones & Roca	Factor administrativo	Falta de capacitación en temas de gestión	Entrevista estructurada	
				Falta de acceso a créditos bancarios para invertir		
				Falta de educación		
				Volumen de ventas semanales		
				Factor estratégico	Falta de implementación de estrategia de precios	Entrevista estructurada
					Falta de control de inventario	
					Desconocimiento del sector	
				Factores externos	La informalidad del negocio	Entrevista estructurada
					Falta de apoyo de los pequeños empresarios	
					Falta de apoyo por parte del Estado	
				Factores operativos	Uso del marketing digital: Facebook e Instagram	Entrevista estructurada
					Aumento de competidores dentro del sector	
					Mayor control de la producción	
				Factores personales	Acceso a tecnología para confeccionar prendas	Entrevista estructurada
					Uso de estrategias de diferenciación de producto	
					Mayor control logístico de la mercadería	
			Motivación personal	Entrevista estructurada		
			Espíritu emprendedor			
			Responsabilidad y compromiso con los empleados			

## ANEXO E: cuestionario para clientes de ARTLENT peru

Figura E1: Cuestionario para clientes

### CUESTIONARIO PARA CLIENTES DE ARTLENT PERÚ

Mi nombre es Lady Jasmin Chanduvi Granados, pertenezco a la facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú. En esta oportunidad, junto con mi compañero Álvaro Carrasco Alarcón, estamos desarrollando nuestra investigación cualitativa, más conocida como nuestro proyecto de tesis titulada: "Análisis de los factores que limitan el crecimiento empresarial de Artlent Perú: pequeña empresa de confección de prendas de vestir del Emporio Comercial de Gamarra". Agradecemos mucho su participación y cooperación con la información que nos van a brindar que serán netamente para fines académicos y confidenciales. Por ello, le planteamos unas simples preguntas de las cuales se necesita sinceridad, claridad y seriedad al responder las preguntas que son abiertas y fáciles de entender.

#### PREGUNTAS:

1. ¿Cómo es el trato de atención al cliente en la tienda?
2. ¿Cómo es el trato de atención al cliente vía online?
3. ¿El servicio de delivery de la empresa llega a tiempo o con retraso?
4. ¿Cómo consideras la calidad del servicio de la tienda?
5. ¿Está conforme con la calidad de las prendas que ofrece Artlent?
6. ¿Considera novedoso el estilo de prendas que ofrece Artlent?
7. ¿Cada cuánto tiempo suele realizar sus compras en Artlent?
8. ¿Considera que hay una adecuada relación entre precio y calidad?
9. ¿Le gustaría que Artlent realice con más frecuencia promociones de sus productos?
10. ¿Qué recomendaciones le daría a Artlent?

## ANEXO F: Guía de entrevista para trabajadores

Figura F1: Guía de entrevista para trabajadores

### CUESTIONARIO PARA TRABAJADORES DE ARTLENT PERÚ

Mi nombre es Lady Jasmin Chanduvi Granados, pertenezco a la facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú. En esta oportunidad, junto con mi compañero Álvaro Carrasco Alarcón, estamos desarrollando nuestra investigación cualitativa, más conocida como nuestro proyecto de tesis titulada: “Análisis de los factores que limitan el crecimiento empresarial de Artlent Perú: pequeña empresa de confección de prendas de vestir del Emporio Comercial de Gamarra”. Agradecemos mucho su participación y cooperación con la información que nos van a brindar que serán netamente para fines académicos y confidenciales. Por ello, le planteamos unas simples preguntas de las cuales se necesita sinceridad, claridad y seriedad al responder las preguntas que son abiertas y fáciles de entender.

#### Factor Estratégico: (Nicole)

1. ¿Cuántos trabajadores integran el área comercial?
2. ¿Cuál es la estrategia de ventas de la empresa?
3. ¿De qué manera formularon la estrategia?
4. ¿Cómo miden los resultados de su estrategia de ventas?
5. ¿Cuentan con objetivos a largo plazo?

#### Factor Logística:

1. ¿Quiénes son los encargados de supervisar el área de logística de la empresa?
2. ¿Cuántos trabajadores están en el área?
3. ¿Cuentan con proveedores fijos? ¿Cada cuánto tiempo realizan pedidos a sus proveedores?
4. ¿Cuáles son sus principales proveedores de insumos?
5. ¿Con qué empresas se han aliado para realizar el delivery de sus productos?
6. ¿Dónde y cómo almacenan sus productos?
7. ¿Qué suelen hacer con las prendas que no se logran vender?
8. ¿Qué sugerencias propones para mejorar más aún el área?

## ANEXO G: Guía de preguntas en base a factores

Figura G1: Guía de preguntas en base a factores

**CUESTIONARIO PARA TRABAJADORES DE ARTLENT PERÚ**  
Madeleyne Mendes Ramos  
24 años - Economía

Factor Estratégico: (Nicole)

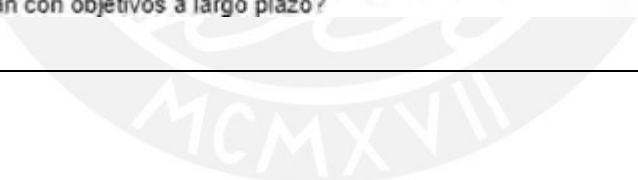
1. ¿Cuántos trabajadores integran el área comercial?
2. ¿Cuál es la estrategia de ventas de la empresa?
3. ¿De qué manera formularon la estrategia?
4. ¿Cómo miden los resultados de su estrategia de ventas?
5. ¿Cuentan con objetivos a largo plazo?

Factor Logística:

1. ¿Quiénes son los encargados de supervisar el área de logística de la empresa?
2. ¿Cuántos trabajadores están en el área?
3. ¿Cuentan con proveedores fijos? ¿Cada cuánto tiempo realizan pedidos a sus proveedores?
4. ¿Cuáles son sus principales proveedores de insumos?
5. ¿Con qué empresas se han aliado para realizar el delivery de sus productos?
6. ¿Dónde y cómo almacenan sus productos?
7. ¿Qué suelen hacer con las prendas que no se logran vender?
8. ¿Qué sugerencias propones para mejorar aún más el área?

Factor Estratégico: (Nicole)

6. ¿Cuántos trabajadores integran el área comercial?
7. ¿Cuál es la estrategia de ventas de la empresa?
8. ¿De qué manera formularon la estrategia?
9. ¿Cómo miden los resultados de su estrategia de ventas?
10. ¿Cuentan con objetivos a largo plazo?





## Figura 1: Guía de preguntas en base a factores (continuación)

### Factor Logística:

9. ¿Quiénes son los encargados de supervisar el área de logística de la empresa?
10. ¿Cuántos trabajadores están en el área?
11. ¿Cuentan con proveedores fijos? ¿Cada cuánto tiempo realizan pedidos a sus proveedores?
12. ¿Cuáles son sus principales proveedores de insumos?
13. ¿Con qué empresas se han aliado para realizar el delivery de sus productos?
14. ¿Dónde y cómo almacenan sus productos?
15. ¿Qué suelen hacer con las prendas que no se logran vender?
16. ¿Qué sugerencias propones para mejorar aún más el área?

### Factor Administrativo:

1. ¿Cuántos trabajadores conforman el área?
2. ¿Se tienen bien formuladas las funciones a realizar? Mencionar algunas funciones
3. ¿Sabe manejar la administración de la empresa? o ¿requiere ayuda? ¿Ha tenido dificultades? Comente algunas de ellas
4. ¿Cómo se realiza el proceso de toma de decisiones en esta área?
5. ¿Qué herramientas utilizan para este proceso?
6. ¿Cómo administran la parte financiera de la empresa? (ingresos y gastos)
7. ¿Cómo seleccionan a sus proveedores? ¿Qué puntos importantes tomaron en cuenta?
8. ¿Qué mejorarías del área?

### Factor de Gestión Humana:

1. ¿De qué manera motivan a sus colaboradores?
2. ¿Cuentan con incentivos a sus trabajadores? (Explicar incentivos monetarios y no monetarios)
3. ¿Realizan integraciones entre ustedes? ¿De qué manera lo realizan?
4. ¿Cómo es la comunicación interna en la empresa?
5. ¿Saben a dónde quiere llegar la empresa?
6. ¿De qué manera seleccionan al personal que trabaja en la tienda?
7. ¿Qué sugerencias darías al área?

**Figura G1: Guía de preguntas en base a factores (continuación)**

Factor de Marketing:

1. ¿Cuál es la red social que usan más para promocionar sus productos? Instagram - mujeres - buscan más - más interacción
2. ¿A qué público se dirigen?  
Mujeres - adolescentes entre jóvenes adolescentes hasta los 35 años
3. ¿Cada cuánto tiempo realizan una publicación?  
Artlent - dos veces por semanas  
Diarios - 5 historias en instagram  
Blooding - 1 ves por semana
4. ¿Realizan publicidad con influencers? Mencionar algunos de ellos  
Al inicio trabajaban brindando prendas con influencer para llegar a más público  
Daniela Acosta - Nea Paz - Brenda Valdivia
5. ¿Qué ventajas y desventajas ha llevado ello?  
Considera ha llegado a más público
6. ¿Realizan publicidad pagada?  
Han pagado dos veces en instagram  
Cambio de moneda en instagram - puntos - solventa solo
7. ¿Cómo fijan el precio de sus productos?  
Nicole o el dueño (preguntar)
8. ¿Cada cuánto tiempo realizan promociones en su página oficial o redes sociales?  
en sí cada dos meses



## ANEXO H: Transcripción de la entrevista

### Figura H1: Transcripción de la entrevista

Se realizó la entrevista al gerente general, **Ángel Mayhuere**. La empresa Artlent Perú es una empresa registrada en la SUNAT, en sus inicios los encargados del negocio eran los padres e inicialmente se dedicaban a la venta de lentes y luego decidieron darle un giro al negocio enfocándose a la venta de prendas de vestir hace unos 15 años en el emporio de Gamarra. Con el paso de los años los hijos pasaron a encargarse del negocio y a partir del 2019 la pequeña empresa la hermana empezó a darle más enfoque a las redes sociales haciendo publicidad para la empresa a través de Facebook, Instagram y a partir de ello la empresa empezó a adquirir clientes nuevos y a hacerse más conocida. Ángel Mayhuere también menciona que desde que se impulsó más a la marca por redes sociales su crecimiento empresarial aumentó un poco más y se mantuvo constante; además, en la pandemia fue una herramienta que los ayudó a sobrevivir y poder seguir con el negocio después de que la producción se paró por alrededor de los 2 meses.

El proceso de formalización de la empresa constó de dos etapas. La primera fue cuando el padre sacó el RUC de la empresa cuando la empresa cambió el giro del negocio a la producción y venta de ropa. El segundo fue cuando en el 2020 la empresa empezó a vender y generar mayores ingresos decidieron crear un RUC nuevo como una empresa individual de responsabilidad limitada y entraron al régimen general para el pago de impuestos. Las dificultades que tuvieron en el proceso de formalización fue en el tema del costo para el pago de un abogado que se encargue del tema de constituir la empresa. Las dificultades que pasó Artlent inicialmente fue acerca del capital, ya que sus ingresos al inicio no eran suficientes para poder reinvertirlas en el negocio y poder tener algo de crecimiento; mientras que actualmente una dificultad que tiene la empresa es acerca del pago de las deudas que tiene la empresa, puesto que un gran porcentaje de sus ingresos están destinadas al pago de sus deudas, otra dificultad que presentan es por el lado del personal, puesto que tienen dificultad en encontrar personal de acuerdo a sus requerimientos; por ejemplo, en el tema de conseguir un buen costurero y que sea de confianza.

Por otro lado, Ángel Mayhuere menciona que el mayor problema que sufrió el rubro textil, como otros rubros, a causa de la pandemia fue que la producción parara, como sucedió en Gamarra, al igual que las ventas, pero lo que no paró fue el hecho de que las empresas tienen que pagar sus deudas, puesto que tuvieron gastos en su producción. En su caso cuando las medidas tomadas por el Estado de que haya comercio a través del delivery la empresa pudo reactivar su producción y vender por medio de sus redes sociales y poco a poco se fueron recuperando hasta estar en un estado estable y de próspero crecimiento, pero a la gran mayoría de las empresas en Gamarra no les fue bien, ya que no cuentan con redes sociales, con lo cual no pudieron recuperar sus ventas y llegar hasta la quiebra.

Pasando al tema más de Artlent, Ángel Mayhuere menciona que en el área de logística cuentan con 2 trabajadores, incluyéndose a él, en el área de producción cuentan con 2 costureros a tiempo completo, y llegan a ser 4 si los padres van al taller, en almacén cuentan con 2 trabajadores, incluyendo a la hermana que se encarga de las redes sociales, en tienda cuentan con 2 trabajadores a tiempo completo y para el delivery cuentan con 3 repartidores, pero no son parte de la empresa, sino que son contratados, la madre también ayuda en la empresa cumpliendo varias funciones. En el tema de cómo realizan su proceso de reclutamiento, Ángel Mayhuere menciona que no cuentan con un proceso de reclutamiento como tal, sino que contratan a través de recomendación por familiares y amigos cercanos y generalmente contratan a mujeres, pero tienen planeado implementar un proceso de reclutamiento por internet. La estructura y áreas de Artlent se divide en venta en tienda, área de producción, almacén, publicidad y logística. Respecto a su competencia Artlent tiene mapeada a 2 empresas y saben cuál es su posicionamiento frente a ellas, así mismo saben cuál es la ventaja competitiva que creen ellos tener frente a la competencia a través de un buen producto y servicio de calidad.

## ANEXO I: Transcripción de entrevista

### Figura I1: Transcripción de entrevista

1era cliente: María Alejandra Chavez Velasquez

Lima, 30 años , profesora de inglés.

- Primero a la tienda
- Compraba online
- Recoger en tienda
- Delivery
- Gamarra - pedidos

primera pregunta:

- La atención: instagram , pandemia, preguntas rápidas y respuestas rápidas.
- Cambios al toque, atención al cliente bien , atención a devoluciones rápidas
- Amabilidad
- Ofertas - conjuntos

Tercera pregunta:

- Delivery: juntaba prendas - llega a tiempo
- El costo delivery - 5 soles mayores a 100 soles
- El precio justo y standar 10 soles

Cuarto pregunta:

- La calidad de las prendas: ofrecen precios justos, ella sabe como sabe hacer un polo y los costos detras
- No todas las prendas
- Las prendas de rip, las chompas intactas pero el material del rip (cafarenas) se blanquearon un poco. No abrigaban mucho, la tela no era la adecuada

Quinta pregunta:

- Si novedosos, seguir a la tendencia

Sexta pregunta:

- Tiempo: 1 vez al mes - 1 prenda
- Ahora: cada dos meses 2 prendas - ahorro

Séptima pregunta:

- Calidad del servicio: las tallas mejorar osea que sean standar y no sean tan entalladas si no soy muy pequeña
- Talla M no me quedaba

Octavo pregunta:

- Si, el porcentaje de algodón en sus prendas

novena pregunta:

- Promociones tal vez pero el precio es justo
- delivery gratis

Décima pregunta:

- Ropa: variar los modelos, nicole de la dueña, modelos de acuerdo a diferentes tallas de tamaño de la persona. Nicole es más pequeña
- Pantalones no tanto los jeans pero S y M , una talla L podrian implementar
- Tienda: probadores muy pequeños