

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



**Factores y variables que determinan el crecimiento de microempresas
del subsector confección en el Emporio Gamarra, 2017**

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

MONTES ASPILCUETA, Paola Claudia
CARRASCO GONZALES, Jasmin Alexandra

Tesis para obtener el título profesional de Licenciada en Gestión con mención
en Gestión Pública presentada por:

MADRID VILLACORTA, Almendra Kiara

Asesoradas por: Dr. Jean Pierre Seclén Luna

Lima, junio de 2019

La tesis

Factores y variables que determinan el crecimiento de microempresas del subsector confección en el Emporio Gamarra, 2017.

ha sido aprobada.

Mgr. Jorge, Mendoza Woodman
Presidente del Jurado

Dr. Jean Pierre, Seclén Luna
Asesor de la tesis

Mgr. Renato, Gandolfi Castagnola
Tercer Jurado

A mi familia y todos los que me acompañaron en este proceso, por su sacrificio, amor y
paciencia.

Almendra Madrid

A mis papás por su amor incondicional y por ser mi mayor ejemplo
Los quiero mucho.

Jasmin Carrasco

Con mucho cariño a mis padres y mi hermano, por su apoyo y comprensión.

Paola Montes



A los microempresarios del subsector confección en Gamarra por su disposición al aplicar las encuestas y por compartir sus experiencias durante las entrevistas. A los expertos, Franco Riva, Ana Maria Beingolea, Regina Soriano, Miguel Córdova y Ana Lo; quienes enriquecieron esta investigación notablemente. A nuestro asesor, Jean Pierre Seclén Luna, por el apoyo y disposición para atender nuestras dudas en este proceso.



TABLA DE CONTENIDOS

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DE INVESTIGACIÓN	2
1. Problema de investigación	2
2. Justificación del estudio	5
3. Objetivos de investigación y preguntas de investigación.....	6
3.1. Objetivo general	6
3.2. Objetivos específicos.....	6
3.3. Pregunta general.....	6
3.4. Preguntas específicas.....	6
4. Hipótesis.....	7
4.1. Hipótesis general	7
4.2. Hipótesis específicas	7
5. Estructura de la tesis.....	8
CAPÍTULO 2: CRECIMIENTO EMPRESARIAL Y FACTORES.....	10
1. Estado del Arte.....	10
2. Crecimiento Empresarial.....	11
2.1. Definición de crecimiento empresarial.....	11
2.2. Modelos de crecimiento para MYPEs.....	15
3. Factores que influyen en el crecimiento.....	20
3.1. Factores administrativos.....	20
3.2. Factores operativos.....	22
3.3. Factores estratégicos	24
3.4. Factores externos.....	27
4. Constructo teórico	30
5. Resumen.....	31
CAPÍTULO 3: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	32
1. Alcance y tipo de investigación	32
2. Diseño de la investigación y justificación.....	37
3. Selección muestral	38
3.1 Probabilística.....	38
3.2 No probabilística	39
3.3. Confidencialidad	39

4. Localización geográfica	40
5. Herramientas de recojo de información	40
5.1. Entrevistas exploratorias a microempresarios	40
5.2. Entrevistas a expertos.....	41
5.3. Encuestas a conductores de microempresas de confección de Gamarra	41
6. Procedimiento de Registro de Datos	41
7. Análisis e interpretación de datos.....	42
8. Validez y Confiabilidad	44
9. Resumen.....	46
CAPÍTULO 4: MICROEMPRESAS DE CONFECCIÓN EN EL EMPORIO GAMARRA.....	47
1. Microempresas en el Perú	47
1.1 Definición de Microempresas	47
1.2 Microempresas en la estructura empresarial	48
1.3 Importancia de las microempresas	48
1.4 Evolución de microempresas y aporte a la economía	50
2. Sector manufactura en Perú.....	51
2.1. Subsector confección (CIU 1410).....	53
3. Microempresas de Confección en el Emporio Gamarra.....	56
3.1 Características de la microempresa del subsector Confección en el Emporio de Gamarra.....	59
4. Resumen.....	64
CAPÍTULO 5: HALLAZGOS	66
1. Acercamiento al fenómeno de estudio	66
1.1. Entrevista exploratoria: Percy Alereque.....	67
1.2. Entrevista exploratoria: Jaime Alarcón	68
1.3. Entrevista exploratoria: Iris Tasayco.....	69
1.4. Entrevista exploratoria: Kathya Vilchez	69
1.5. Análisis de los factores en las entrevistas exploratorias.....	70
2. Estadística Descriptiva	74
3. Análisis Factorial Exploratorio de Crecimiento Empresarial.....	78
3.1. Análisis Bivariado de variables.....	78
3.2. Análisis de Comunalidades	81
3.3. Prueba de esfericidad y adecuación muestral	82
3.4. Análisis de varianza total explicada	83
3.5. Transformación factorial	85
4. Confiabilidad y Validez	91

4.1 Análisis de factores excluidos	92
5. Modelo de Ecuaciones Estructurales.....	93
5.1 Especificación del modelo	95
5.2 Identificación del Modelo	96
5.3 Estimación de parámetros	97
5.4 Evaluación de los criterios de calidad del ajuste.....	97
6. Análisis de expertos	101
7. Resumen.....	106
CAPITULO 6: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	107
CAPÍTULO 7: LIMITACIONES Y FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN	113
REFERENCIAS	114
ANEXO A: Operacionalización de las variables independientes	126
ANEXO B: Ficha técnica para encuesta a microempresarios	130
ANEXO C: Guía de preguntas para encuesta a microempresarios	131
ANEXO D: Ficha técnica de entrevista a microempresarios	133
ANEXO F: Ficha técnica de entrevista a expertos.....	134
ANEXO G: Guía de entrevista a expertos.....	135
ANEXO H: Tabla de correlaciones.....	136
ANEXO I: Codificación de variables clave para las microempresas estudiadas	137
ANEXO J: Consentimiento informado de Susana Saldaña Ramos, Secretaría General de la coordinadora de empresarios de Gamarra.....	138
ANEXO K: Consentimiento informado de Regina Soriano.....	140
ANEXO L: Consentimiento informado de Ana María Beingolea	141
ANEXO M: Consentimiento informado de Franco Riva	142
ANEXO N: Consentimiento informado de Miguel Córdova	143
ANEXO Ñ: Consentimiento informado de Ana Lo	144
ANEXO O: Consentimiento informado de Percy Alereque, microempresario de confección de prendas de vestir en la Galería Guizado Hermanos Stand N° 1102.....	145
ANEXO P: Consentimiento informado de Jaime Alarcón microempresario de confección de prendas de vestir en la Galería Plaza Stand N°1209 -1202.....	146
ANEXO Q: Consentimiento informado de Iris Tasayco, microempresaria de confección de prendas de vestir en la Galería Los Amigos Stand N° 905	147
ANEXO E: Guía de entrevista a microempresarios	148
ANEXO R: Consentimiento informado de Kathya Vilchez, microempresaria de confección de prendas de vestir.....	149
ANEXO S: Transcripción de entrevistas	150

LISTA DE TABLAS

Tabla 1: Factores que influyen en el crecimiento de empresas	18
Tabla 2: Categoría de los problemas de pequeñas empresas.....	19
Tabla 3: Resumen de base teórica de factores crecimiento empresarial	28
Tabla 4: Valor Mínimo de Validez de Lawshe	44
Tabla 5: Validación de Variables del Constructo.....	45
Tabla 6: Estimación del número de empleados en el sector privado, según estrato de empresa	49
Tabla 7: Entrevistas exploratorias a microempresarios.....	67
Tabla 8: Operacionalización de las variables personales	75
Tabla 9: Rango etario de la Muestra Seleccionada	76
Tabla 10: Nivel de estudio de la Muestra Seleccionada.....	77
Tabla 11: Autonomía y Género de la Muestra Seleccionada	78
Tabla 12: Codificación de variables independientes.....	80
Tabla 13: Comunalidades.....	81
Tabla 14: Prueba de KMO y Bartlett	83
Tabla 15: Varianza total explicada.....	83
Tabla 16: Matriz de factor rotado.....	85
Tabla 17: Matriz de transformación de componente.....	86
Tabla 18: Redistribución de factores.....	87
Tabla 19: Estadísticas de fiabilidad total.....	91
Tabla 20: Estadísticas de fiabilidad por factor	92
Tabla 21: Evaluación de Normalidad.....	94
Tabla 22: Estadísticas de bondad de ajuste	98
Tabla 23: Correlación múltiple al cuadrática	99
Tabla 24: Validez Convergente del Modelo de Crecimiento Empresarial.....	100
Tabla 25: Entrevistas a profundidad a expertos	101

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Estructura de la tesis	9
Figura 2: Constructo teórico.....	30
Figura 3: Diseño metodológico	33
Figura 4: Proceso de análisis de ATLAS.ti	43
Figura 5: Relación entre tamaño de la Industria Manufacturera	52
Figura 6: Aporte del sector textil y confecciones al PBI.....	55
Figura 7: Evolución del número de empresas en la industria de confecciones, 2008-2014 (miles de empresas y variación porcentual)	56
Figura 8: Distribución de la industria manufacturera en Gamarra	57
Figura 9: Cadena de valor del subsector confecciones.....	59
Figura 10: Ventas anuales de las microempresas de Confección de Gamarra, 2017	60
Figura 11: Número de trabajadores de las microempresas de Confección de Gamarra (2015,2016,2017)	61
Figura 12: Secuencia metodológica para los hallazgos y análisis de resultados	66
Figura 13: Pasos del estudio cualitativo.....	71
Figura 14: Gráfico de Red.....	74
Figura 15: Gráfico de sedimentación	85
Figura 16: El modelo de medición	96
Figura 17: Modelo de Crecimiento de empresas de confección en Gamarra.....	101

RESUMEN EJECUTIVO

La presente investigación busca identificar los factores que determinan el crecimiento empresarial de las microempresas de confección del Emporio de Gamarra, a partir de un modelo referencial adaptado al contexto del sujeto de estudio. El constructo utilizado para el estudio está orientado en el modelo teórico de Ansoff (1965), adaptado por Okpara y Wynn (2007), en el cual se categorizan los factores de crecimiento en: operativos, estratégicos, administrativos y externos. De esta manera, se identificaron variables de medición para cada uno de los factores mediante la revisión de data empírica, validada para el contexto específico por expertos en Gestión Empresarial.

El estudio utiliza un enfoque mixto secuencial de tipo Quan-qual con un alcance descriptivo y correlacional que analiza aspectos específicos de las variables. La información fue recogida mediante la aplicación de 248 encuestas, 4 entrevistas exploratorias a conductores/responsables de gestión de las microempresas de confección en el Emporio de Gamarra, y entrevistas a profundidad a 6 expertos en gestión estratégica y microempresas.

El análisis factorial arrojó el reagrupamiento de variables en cuatro factores. De ellos, solo los factores Operaciones Básicas (ocho variables) y Marketing (seis variables) contaron con la consistencia interna suficiente para el análisis de ecuaciones estructurales. El modelo resultante explicó el 92,6% de la variabilidad del promedio de la medida del crecimiento Ventas Anuales.

Así, la investigación permite conocer aquellos factores y variables determinantes en el crecimiento de microempresas de confección en Gamarra en el 2017, esperando que ello brinde información valiosa a los principales actores para la generación de estrategias que permitan aumentar la productividad y competitividad de los negocios del sector.

INTRODUCCIÓN

Las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (Mipyme) son importantes agentes económicos, que potencialmente pueden contribuir al desarrollo económico y social de un país (2018). De igual manera, el aporte de las Mipyme a la economía nacional radica principalmente en la generación de empleo. De los tres estratos empresariales incluidos en el segmento Mipyme, la microempresa es la que genera más empleo.

Asimismo, la industria manufacturera tiene una presencia importante en la economía peruana, al ser considerada base de la economía nacional, sobre todo para el desarrollo de la riqueza peruana. Además, este sector es considerado el mayor exponente de la modernización y de la creación de empleo, así como generador de efectos spillovers positivos (Tybout, 2000). Sin embargo, el desempeño de este sector no ha sido el óptimo. En diciembre del 2017, registró una disminución de 12,5% debido a la menor producción tanto de la manufactura primaria (elaboración de azúcar, productos pesqueros, entre otros) como de la no primaria (joyas prendas de vestir, productos de tocador, entre otros) (BCR, 2018, pp. 20), sumado a ello, la informalidad del sector ascendió a 52% en el 2014 (Ministerio de la Producción 2017b, p.12).

Dentro del sector confecciones, existe un elevado número de MIPYMEs, más de 37 mil en el año 2014, lo que representa el 99.5% del número total de empresas. La mayor proporción son microempresas, las cuales se caracterizan por bajos niveles de productividad, pocas posibilidades de crecimiento y con muchas limitaciones de financiamiento, por ello se han visto fuertemente afectadas por la competencia de productos importados y por la disminución de exportaciones a sus comerciales en el mundo, principalmente EE. UU y Venezuela (Ministerio de la Producción 2017b, p.12).

Dado que el 69% de empresas de la industria textil y confecciones se concentra en Lima y el 25% en La Victoria (Produce, 2017), la presente investigación estudia el crecimiento empresarial de las microempresas de confección en el Emporio de Gamarra (ubicado en el distrito de La Victoria, ciudad de Lima) que es considerado el principal conglomerado de la industria.

En tal sentido, se plantean el problema de investigación, el objetivo general y los específicos.

CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DE INVESTIGACIÓN

1. Problema de investigación

Las micro y pequeñas empresas cumplen un rol fundamental en la dinámica del mercado de países en vías de desarrollo, produciendo y ofertando bienes, añadiendo valor agregado y contribuyendo a la generación de empleo (Okpara y Wynn, 2007). En el Perú, las cifras del Ministerio de la Producción (2018) muestran que la importancia de las microempresas radica en la gran cantidad de empresas que pertenecen a este segmento: 96.2% del total de empresas formales constituidas en el 2017 (1'908,829), además de la generación de empleo, concentrando cerca de la mitad del empleo formal (47.7% de la PEA ocupada) y empleando en el sector privado a 7'875,182 personas (71.6%) al cierre del mismo año. A pesar de esta notable participación, se registró que las ventas del segmento microempresarial representan solo el 8.1% del total de ventas y las Mipymes aportan el 31% al valor agregado nacional.

Al respecto, la Organización Mundial del Comercio (OMC, 2016) señala que el bajo nivel de productividad de las micro y pequeñas empresas estaría asociado a la incapacidad para aprovechar las economías a escala, las dificultades que se enfrenta para tener acceso al crédito o las inversiones, la falta de mano de obra especializada y la informalidad de sus contratos con clientes y proveedores. Por su parte, Prompyme (Centro de Promoción de la Pequeña y Microempresa adscrita al Ministerio de Trabajo) manifiesta que dichas empresas enfrentan restricciones que limitan su productividad y competitividad, menguando su rentabilidad; entre las restricciones destacan la dificultad de acceso a financiamiento, uso inadecuado de tecnología, desarticulación empresarial, informalidad, escasas capacidades operativas, limitadas capacidades gerenciales y problemas de información (Mifflin, 2005).

El sector manufacturero es de especial relevancia en Perú, por ser la primera actividad económica, que aporta el 14,1% del valor añadido de la economía (Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2015; Seclen-Luna, 2016), además de ser el segundo sector que más aporta al PBI nacional y el tercer sector con mayor número de microempresas, 94.85% del total de empresas manufactureras (Ministerio de la Producción, 2018). Las empresas del sector tienen en promedio 4 años de existencia en el mercado y representa mayor brecha con respecto a la gran empresa del mismo sector, pues esta última, en promedio tiene 9 años más de existencia que la microempresa (Ministerio de la Producción, 2016b).

En esta actividad, la fabricación de prendas de vestir, también denominada confecciones, y la fabricación de productos textiles, representan el 61,7% y 27,7% respectivamente del total de

las empresas de industrias manufactureras (INEI, 2016). Asimismo, la fabricación de prendas de vestir representa una de las principales actividades no extractivas a nivel nacional, llegando a significar el 1.3% del PBI nacional y el 8.9% de la producción manufacturera en el 2014, con ello se constituye como el segundo sector más importante dentro del PBI manufacturero (INEI, 2016). A pesar de ello, de acuerdo con el informe del Ministerio de la Producción:

La contribución del sector textil y confecciones sobre el PBI manufacturero ha caído considerablemente debido a una menor tasa de crecimiento en comparación con otras actividades de manufactura no primaria tras la desaceleración registrada en los mercados extranjeros. Y es que, la competencia de productos importados en el segmento de prendas de vestir se ha intensificado significativamente, especialmente con países asiáticos y centroamericanos con bajos costos de producción, añadido a la fuerte caída de las exportaciones a Venezuela (2017b, p. 16).

En cuanto a la producción, la industria de textiles y confecciones mantuvo tasas de crecimiento durante los años 2010 y 2011 debido al aumento de los ingresos por el ciclo de los commodities en el mundo, sin embargo, entre el 2010 y 2013 se registraron caídas significativas, como consecuencia de la desaceleración económica de los principales socios comerciales del Perú (Brasil, Argentina y Venezuela) y la guerra de precios con otros grandes productores internacionales. El segmento de confección es el que experimentó mayor caída (-8.2% en el año 2014), mientras que la producción de textiles descendió a una menor tasa (-1.1%) (Ministerio de la Producción 2017b).

Según el Reporte Sectorial de Textil y Confecciones, la actividad manufacturera de confecciones es reconocida por su gran aporte en la generación de empleo, ya sea de manera directa e indirecta, debido a la naturaleza del proceso productivo, en donde se vincula con otras actividades, tanto hacia atrás (sectores que proveen bienes intermedios) y hacia adelante (empresas que brindan servicios de transporte, comercio, etc.) (2018). En este sentido, la fabricación de prendas de vestir es de especial importancia por el gran número de puestos que genera, albergando 302,000 trabajadores, lo que representaba el 73% de la PEA ocupada del sector textil y confecciones durante el 2014, sin embargo, en ese año el sector sufrió una caída en el empleo de 10.6%. A esta caída se suma la problemática relacionada con la informalidad, ya que en el sector textil y confecciones el 74% de la PEA ocupada trabajan bajo la informalidad, según cálculos elaborados con la información de la ENAHO (2014). Esta situación genera pérdidas en la productividad y eficiencias en las empresas, siendo menos competitivas respecto a otros países.

Por otro lado, el crédito bancario a las empresas del sector textil y cuero viene disminuyendo por segundo año consecutivo: 0,7% a noviembre del 2017 y 6,7% en el 2016. La contracción del crédito a estas industrias se debe principalmente a la menor actividad productiva que se viene dando en los últimos años. Este menor flujo crediticio está ligado a la restricción y postergación de inversiones en la compra o reparación de maquinaria, ampliación de capacidad de los talleres y fábricas, innovación y generación de nuevos productos, diversificación de mercados, etc. (Instituto de Estudios Económicos y Sociales, 2018).

El subsector textil y confecciones está compuesto por un elevado número de micro, pequeñas y medianas empresas (99,5% del total de empresas), más de 37'000 en el año 2014. La mayor de parte de estas son microempresas que se caracterizan por tener bajos niveles de productividad y limitaciones de financiamiento, por lo que se han visto seriamente afectadas tras el incremento de la competencia de productos importados en los últimos años (Ministerio de la Producción 2017b). Esto ocurre, además, porque no cuentan con acceso a la información, producción a gran escala, crédito o personal calificado, lo cual dificulta un desarrollo competitivo y un crecimiento sostenible. Esta situación condiciona su presencia en el mercado y los hace débiles frente a escenarios complicados, ya que debido a su limitada escala no tienen ni las herramientas ni condiciones para competir (Ministerio de la Producción 2013 citado en Larios, 2017).

Las pequeñas unidades empresariales se caracterizan por su gestión muchas veces informal y poco profesional. Esto puede deberse al desconocimiento de las herramientas de gestión empresarial, así como factores relacionados al perfil del conductor de empresa: edad, experiencia, su relación con otros actores, entre otros (Vergara M. 2003 citado en Larios 2017).

Estas son algunas condiciones que debilitan la presencia y crecimiento de las microempresas del sector confección. El presente trabajo tiene como finalidad identificar los factores y variables que determinan el crecimiento empresarial de las microempresas del subsector confección en el Emporio Gamarra, se optó por aquellas ubicadas en el Emporio Gamarra, ya que concentra el mayor porcentaje del total de empresas del sector textil y confecciones de todo el Perú, empleando a 71,484 personas y concentrando el mayor número de emprendedores que existe en el país con 31,737 establecimientos formales, además recibe entre 300 mil y 500 mil clientes por día (Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2017). A pesar de la importancia y contribución que realizan las microempresas de confección en Gamarra, aún no se han realizado estudios abordando la problemática de su crecimiento empresarial. De esta

manera, introducimos al lector a un tema que no ha sido ampliamente estudiado, asimismo brindamos referencias para futuros estudios.

2. Justificación del estudio

Promover la actividad empresarial es un aspecto prioritario debido a su relación con el crecimiento económico de los países y la generación de empleo. Dado que, la microempresa tiene un claro protagonismo en el Perú y que la mayoría de los trabajos que analizan el crecimiento empresarial suelen considerar dicho fenómeno como factor determinante del incremento de la competitividad de la empresa (Blázquez, 2006b), se manifiesta la necesidad de conocer los variables que determinan el crecimiento empresarial de las microempresas de confección peruanas.

La importancia del sector textil y confecciones radica en que: “constituye un motor importante de crecimiento para la economía nacional por su encadenamiento con otras industrias, uso de materias primas de origen nacional, el uso intensivo de mano de obra y fuente importante de exportaciones, que contribuye a la diversificación productiva del país” (Ministerio de la Producción 2017b, p. 136).

Esta investigación pretende que los microempresarios puedan tomar conocimiento del fenómeno de crecimiento empresarial, sus factores y variables; así como la necesidad de ser competitivos, mejorar la gestión de los distintos procesos de la cadena de valor, manejar el factor humano, y otros recursos, además de identificar las barreras que restringen su rentabilidad y consolidación. Los resultados de la investigación podrán ayudar a la empresa a alcanzar una mayor productividad y competitividad.

En segundo lugar, la información recabada en torno a las microempresas del sector textil, pueden servir de base para el diseño de políticas, programas y proyectos de fomento dirigidos a dicho sector. También es importante asegurar que las empresas se encuentren preparadas para escenarios futuros. De acuerdo con el informe de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos, OCDE (2014), los países de América Latina deben prepararse para desafíos a largo plazo, para ello, requieren estrategias que generen mejoras en la productividad y en innovación, la diversificación productiva o medidas de inversión de capital humano y creación de empleo formal como claves de mayor importancia.

Finalmente, se ha decidido realizar esta investigación para avanzar en el entendimiento del crecimiento empresarial en empresas de confección del Perú, mediante una investigación

Quan-qual, a través del Modelamiento de Ecuaciones Estructurales. ya que no se han encontrado estudios precedentes que traten la problemática bajo un enfoque cuantitativo y correlacional.

3. Objetivos de investigación y preguntas de investigación

En concordancia con el problema de investigación formulado, los objetivos de la investigación son:

3.1. Objetivo general

Conocer los factores y variables que determinan el crecimiento empresarial de las microempresas del subsector confección en el Emporio Gamarra.

3.2. Objetivos específicos

- Describir los factores y variables que determinan el crecimiento de las microempresas desde una perspectiva teórica y empírica.
- Identificar los factores y variables que influyen en el crecimiento de las microempresas del subsector confección en el Emporio Gamarra.
- Identificar los factores y variables más influyentes en el crecimiento empresarial de las microempresas del subsector confección en el Emporio Gamarra.

3.3. Pregunta general

¿Cuáles son los factores y las variables que influyen en el crecimiento empresarial de las microempresas del subsector confección en el Emporio Gamarra?

3.4. Preguntas específicas

- ¿Cuáles son los factores y variables que determinan el crecimiento de las microempresas desde una perspectiva teórica y empírica?
- ¿Cuáles son los factores y variables que determinan el crecimiento de las microempresas del subsector confección en el Emporio Gamarra?
- ¿Cuáles son los factores y variables más influyentes en el crecimiento empresarial de las microempresas del subsector confección en el Emporio Gamarra?

4. Hipótesis

4.1. Hipótesis general

Son 4 factores (factor administrativo, factor operativo, factor estratégico y factor externo) y 21 variables que influyen en el crecimiento empresarial de las microempresas del subsector confección del Emporio Gamarra.

4.2. Hipótesis específicas

- H1: La variable Organigrama y perfil de puestos influye en el crecimiento empresarial de las microempresas del subsector confección del Emporio Gamarra.
- H2: La variable Capacitación influye en el crecimiento empresarial de las microempresas del subsector confección del Emporio Gamarra.
- H3: La variable Reclutamiento y selección influye en el crecimiento empresarial de las microempresas del subsector confección del Emporio Gamarra.
- H4: La variable Motivación influye en el crecimiento empresarial de las microempresas del subsector confección del Emporio Gamarra.
- H5: La variable Flujo de caja influye en el crecimiento empresarial de las microempresas del subsector confección del Emporio Gamarra.
- H6: La variable Estructura de costos influye en el crecimiento empresarial de las microempresas del subsector confección del Emporio Gamarra.
- H7: La variable Conocimiento de clientes influye en el crecimiento empresarial de las microempresas del subsector confección del Emporio Gamarra.
- H8: La variable Control de ventas influye en el crecimiento empresarial de las microempresas del subsector confección del Emporio Gamarra.
- H9: La variable Redes sociales influye en el crecimiento empresarial de las microempresas del subsector confección del Emporio Gamarra.
- H10: La variable Propuesta de valor influye en el crecimiento empresarial de las microempresas del subsector confección del Emporio Gamarra.
- H11: La variable Conocimiento de competencia influye en el crecimiento empresarial de las microempresas del subsector confección del Emporio Gamarra.
- H12: La variable Herramientas de promoción influye en el crecimiento empresarial de las microempresas del subsector confección del Emporio Gamarra.

- H13: La variable Fidelización de clientes influye en el crecimiento empresarial de las microempresas del subsector confección del Emporio Gamarra.
- H14: La variable Gestión de la logística interna influye en el crecimiento empresarial de las microempresas del subsector confección del Emporio Gamarra.
- H15: La variable Procesos del negocio influye en el crecimiento empresarial de las microempresas del subsector confección del Emporio Gamarra.
- H16: La variable Planificación Estratégica influye en el crecimiento empresarial de las microempresas del subsector confección del Emporio Gamarra.
- H17: La variable Internacionalización influye en el crecimiento empresarial de las microempresas del subsector confección del Emporio Gamarra.
- H18: La variable Acceso a crédito influye en el crecimiento empresarial de las microempresas del subsector confección del Emporio Gamarra.
- H19: La variable Normatividad influye en el crecimiento empresarial de las microempresas del subsector confección del Emporio Gamarra.
- H20: La variable Tecnología influye en el crecimiento empresarial de las microempresas del subsector confección del Emporio Gamarra.
- H21: La variable Asociatividad influye en el crecimiento empresarial de las microempresas del subsector confección del Emporio Gamarra.
- H22: La variable Estado influye en el crecimiento empresarial de las microempresas del subsector confección del Emporio Gamarra.

5. Estructura de la tesis

El presente capítulo desarrolla la importancia y problemática de nuestro sujeto de estudio: las microempresas del subsector confección en el Emporio de Gamarra, para ello, se hace referencia a indicadores importantes que hacen notar su bajo desempeño y su disminuida contribución en el crecimiento del país. Asimismo, justificamos nuestra investigación desde el punto de vista organizacional, societal y académico. Finalmente se definen los objetivos, general y específicos, y la hipótesis general y específica.

En el capítulo 2 se enfoca en la definición de crecimiento empresarial, enfoques y modelos para MYPEs según los autores indicando la importancia de cada uno en el crecimiento empresarial. Finalmente se describe el estado de arte.

El capítulo 3 detalla el marco metodológico aplicado a la investigación, se desarrolla el alcance y tipo de investigación, el diseño metodológico, se presenta la muestra, así como las técnicas e instrumentos de recolección de datos.

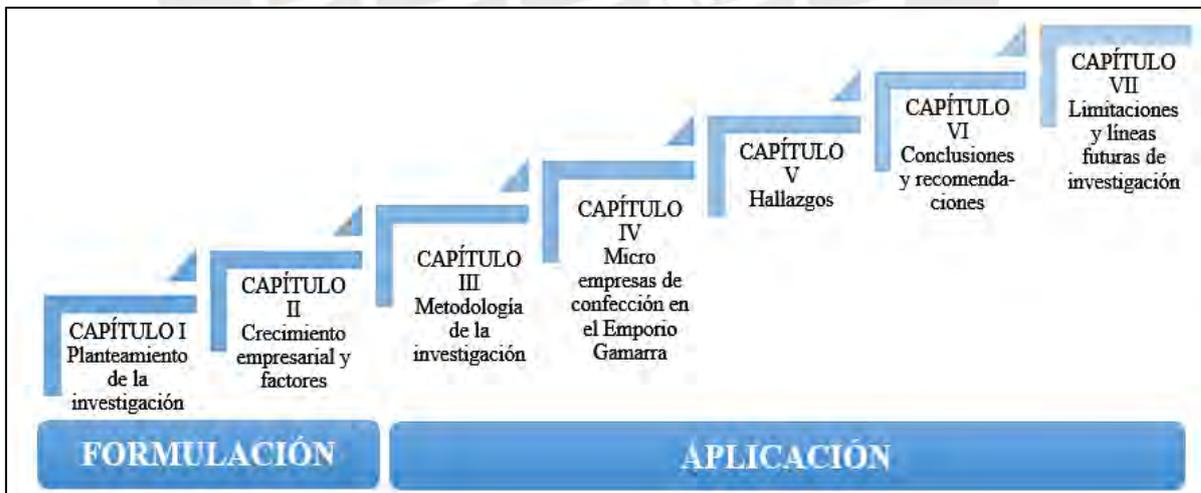
El capítulo 4 contextualiza el sector Confección de prendas de vestir en el Emporio de Gamarra, haciendo hincapié en esta industria por su aporte en la empleabilidad y generación de encadenamientos productivos hacia adelante, en el Perú.

El capítulo 5 se centra en los hallazgos. Se presenta la estadística descriptiva los datos para estudiar las características demográficas más importantes de los conductores de las microempresas encuestados, el análisis de correlación, la evaluación de los modelos de medida mediante la confiabilidad y validez de los constructos utilizados a través de un análisis factorial exploratorio y, finalmente, con el fin de examinar si las variables dependientes se relacionan de manera positiva con el crecimiento empresarial, se aplicó el modelo de ecuaciones estructurales.

En el capítulo 6 se muestran las conclusiones y recomendaciones de la investigación. Finalmente, en el capítulo 7, se presentan las limitaciones y líneas futuras de investigación.

A continuación, se presenta el esquema de la estructura de la tesis:

Figura 1: Estructura de la tesis



CAPÍTULO 2: CRECIMIENTO EMPRESARIAL Y FACTORES

El presente capítulo describe la literatura existente referida a tres grandes temas. En primer lugar, el Estado del arte, el cual muestra el conocimiento acumulado a partir de investigaciones pasadas, luego la definición 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: Administrativos, Operativos, Estratégicos y Externos, y finalmente el constructo teórico.

1. Estado del Arte

Las siguientes investigaciones constituyen nuestro primer acercamiento a la problemática de estudio.

Bajo un contexto internacional, encontramos el texto de Blázquez, Dorta y Verona: *“Factores del Crecimiento Empresarial: Especial referencia a las pequeñas y medianas empresas”* publicado en el año 2006. Luego de exhaustiva revisión bibliográfica, los autores presentan un detallado resumen de los factores que se han considerado más relevantes como determinantes del crecimiento empresarial. Este estudio se realizó en la Unión Europea y se exponen los principales factores dividiéndolos en internos y externos.

En el libro *“Determinants of Small Business Growth Constraints in a Sub-Saharan African Economy”*, del año 2007, los autores Okpara & Wynn determinaron los limitantes presentes en las pequeñas empresas de Nigeria para poder crecer. El estudio categoriza los problemas más comunes de las pequeñas empresas en: administrativos, operativos, estratégicos y externos. Los problemas administrativos se centran en la estructura organizacional y en la habilidad para obtener y desarrollar los recursos necesarios, e incluyen temas relacionados con el personal, las finanzas y la gerencia del negocio; los operativos hacen referencia a la eficiencia en los recursos y son aplicadas a áreas como operaciones, logística y marketing; los problemas estratégicos abarcan la habilidad para amoldarse a las exigencias del mercado; los problemas externos incluyen temas de infraestructura, corrupción, tecnología y baja demanda.

A nivel nacional, Avolio, Mesones y Roca investigaron los factores determinantes de crecimiento y consolidación empresarial en MYPEs peruanas en su artículo *“Factores que limitan el crecimiento de las micro y pequeñas empresas en el Perú (MYPEs)”*, publicado en el 2011. En el artículo, los autores concluyen que estos factores son de carácter administrativo, operativo, estratégico y personales. Dicho estudio se realizó bajo el marco teórico de Ansoff (1965) adaptado por Okpara y Wynn (2007) y de manera cualitativa aplicado a 11 casos de estudio, dichos casos de estudio fueron presentados bajo un enfoque holístico, siendo la unidad de análisis el empresario

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

Finalmente, en el año 2016, el Dr. Jean Pierre Seclen publicó el artículo “*Crecimiento empresarial en las pequeñas empresas de la industria metalmecánica de Lima*”, en el cual estudió los múltiples factores que podrían desencadenar en el crecimiento empresarial bajo el contexto de pequeñas empresas de la industria metalmecánica de Lima. La metodología que guio esta investigación es el estudio de casos múltiple bajo un enfoque holístico (Yim 1994). 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.

2. Crecimiento Empresarial

Durante los últimos años, el estudio del crecimiento empresarial de las MYPEs ha sido uno de los tópicos más relevantes en el campo de la administración. Suárez González (1999) menciona:

La evolución de la economía mundial en las últimas décadas, caracterizada por el importante aumento de la competencia internacional, el avance de las nuevas tecnologías, la alta rotación de productos, la diversificación, etc. ha hecho del crecimiento el medio óptimo para mantener y mejorar la capacidad generadora de beneficios, al convertirse en uno de los fenómenos empresariales sobre el que se ha escrito abundantemente en los últimos años, en especial en cuanto a las distintas estrategias de crecimiento, las distintas formas que puede adoptar y su influencia en el logro de ventajas competitivas (citado en Blázquez, F.; Dorta J. A. & Verona, M. C. 2006, p.167).

El estudio del 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.

2.1. Definición de crecimiento empresarial

Antes de mencionar la definición de crecimiento empresarial, vale la pena aclarar que existe una variedad de perspectivas respecto al mismo, las cuales dependen en gran medida de la posición del autor o de la disciplina desde la cual se aborda. Es así que, ante la ausencia de una definición única, se presentarán definiciones desde las cuales se ha estudiado el fenómeno del crecimiento empresarial. Sustentamos esta afirmación en base a aportes de autores como Correa Rodríguez, González Pérez y Acosta Molina (2001), quienes sostienen: “El crecimiento empresarial no cuenta con una teoría general ni con una definición conceptual generalmente

aceptada, pues dicho concepto se ciñe a distintos enfoques y opiniones sobre su extensión, parámetros de medida y factores determinantes” (citado en Blázquez, F.; Dorta J. A. & Verona, M. C., 2006, p.168).

Los dos enfoques más generales en la literatura de crecimiento empresarial son el modelo estocástico y determinista. Los primeros acercamientos que se hicieron para entender el fenómeno de las MYPEs datan del modelo estocástico, el cual se ha desarrollado a partir de la "Ley del efecto proporcionado" de Gibrat (1931). Este modelo parte de la hipótesis de que el crecimiento de las empresas es un fenómeno aleatorio y que no existen factores específicos que tengan un impacto sobre el mismo. Por definición, los modelos estocásticos sustentan que el crecimiento empresarial es independiente a otros factores, lo cual ha sido cuestionado por estudios posteriores (Farouk & Saleh, 2011). En resumen, hay dos puntos relevantes acerca del presente modelo: i) la tasa de crecimiento de las empresas es independiente de su tamaño y ii) la probabilidad de una tasa de crecimiento dada durante un intervalo de tiempo específico es la misma para cualquier empresa dentro de la misma industria (Becchetti y Trovato, 2002).

En contraste, el modelo determinista sustenta que existen factores específicos que tienen un impacto sobre el crecimiento empresarial y busca identificar los factores internos y externos que podrían explicar este crecimiento en MYPEs como características, estrategias y prácticas que son determinantes para el crecimiento empresarial, así lo mencionan Smallbone & Leig & North, (1995), Becchetti and Trovato (2002), Davidsson and Klofsten (2003), y Barringer, Jones y Neubaum (2005). En esta misma línea, el investigador Jean Pierre Seclen (2016) menciona que: “Este modelo depende de un conjunto observable de características o factores, tales como 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” (p. 5).

Dentro de los aportes procedentes de la teoría de la organización contamos, por un lado, con el enfoque contingente, desde el cual, Lawrence y Lorsh (1967) enfatizan que las organizaciones funcionan como sistemas abiertos cuya supervivencia está sujeta al logro de un equilibrio interno-externo, donde se ejerce una relación de carácter adaptativo. Así pues: “El enfoque contingente pretende establecer las principales interrelaciones que existen entre una organización, sus componentes y el medio en que se desarrollan, para así llegar a proponer diseños organizativos y acciones directivas acordes a cada situación o contingencia” (Kast y Rosenzweig, 1974; Lawrence y Losch, 1967 citado en Seclen 2016). Bajo esta premisa, se infiere que los diseños organizativos deben realizarse teniendo en cuenta las exigencias del entorno, así como las acciones directivas deben estar enfocadas a alcanzar las metas y objetivos planteados.

En esta misma línea, se encuentra la teoría basada en los recursos (Penrose, 1959; Wernerfelt, 1984; Barney, 1991) que entiende la empresa como un conjunto de recursos y el crecimiento empresarial puede ser explicado debido a que existen recursos ociosos. Según Penrose (1959) la existencia de recursos ociosos es la principal motivación al crecimiento. Menciona además:

El deseo de crecimiento viene condicionado porque la empresa trata de poner los recursos en uso para mejorar su eficiencia. Por lo tanto, la existencia de recursos ociosos de carácter específico permitirá el crecimiento en la misma industria, mientras que la existencia de recursos ociosos de carácter general permitirá el crecimiento en otras industrias diferentes de la tradicional, vía diversificación (citado en Erauskin, et al., 2011, p.10).

De acuerdo a Penrose (1962) el modelo de crecimiento basado en la teoría de recursos se centra en la existencia de recursos con capacidad sobrante, susceptibles de ser empleados en nuevas áreas de actividad como inductores a la decisión del crecimiento empresarial en el que, sin duda, desempeña un papel primordial la actitud emprendedora del empresario o directivo.

En cuanto a los aportes procedentes del campo de la economía que buscan explicar el crecimiento empresarial, se encuentra la teoría de la economía clásica.

Esta teoría explica el crecimiento de las empresas en función de la búsqueda del tamaño mínimo eficiente para competir en un sector determinado (...). En este sentido, las empresas de un sector de actividad crecerán hacia ese tamaño óptimo, llegando al equilibrio cuando todas las empresas lo alcanzasen, no existiendo a partir de ese momento más procesos de crecimiento (Erauskin et al., 2011, p.9).

Desde una perspectiva más empírica, la mayoría de los trabajos que analizan el crecimiento empresarial suelen considerar dicho fenómeno como factor determinante del incremento de la competitividad de la empresa. Según Penrose (2006), el crecimiento es el producto de un proceso interno en el desarrollo de una empresa y un aumento en la calidad y/o expansión. "El crecimiento se define como un cambio de tamaño durante un tiempo determinado" (Dobbs & Hamilton, 2007, p. 313). De acuerdo con Janssen (2009a), el crecimiento de una empresa es esencialmente el resultado de la expansión de las demandas de productos o servicios, el mismo autor menciona: "Primero hay un crecimiento en las ventas y, en consecuencia, en las inversiones en factores de producción adicionales para adaptarse a las nuevas demandas" (2009b, p.23). Por otro lado, Achtenhagen et al. (2010) investigaron las ideas de los empresarios acerca del crecimiento y enumeraron las siguientes: aumento en las ventas, aumento en el número de empleados, aumento en los beneficios, aumento de activos, aumento en el valor de la empresa y

desarrollo interno. Este último comprende desarrollo de competencias, prácticas organizacionales en eficiencia y el establecimiento de un proceso de ventas profesional. Este fue el índice más importante para los empresarios que participaron en la investigación. Sin embargo, el aumento en el número de empleados no necesariamente se consideró un signo de crecimiento. Por último, Davidsson et al. (2010) sostienen que el crecimiento puede estar relacionado con nuevos mercados.

Se mencionó la variedad de conceptos que refieren al crecimiento empresarial, por lo tanto, la medida del crecimiento también puede ser abordado desde diferentes perspectivas. Para medir el crecimiento empresarial, Whetten (1987) especifica: “El tamaño es una medida absoluta de la dimensión de una organización, generalmente basada en el número de empleados, el total de ingresos o el volumen de activos productivos; mientras el crecimiento es una medida relativa del tamaño que debe ser observada a lo largo del tiempo” (citado en Blázquez, F.; Dorta J. A. & Verona, M. C, 2006a, p. 168).

Cuervo García (1979), pese a las dificultades existentes, estableció una serie de indicadores para medir la dimensión empresarial, centrados en el volumen de producción, volumen de ventas o cifra de negocios, número de empleados, activo total, activo fijo, etc. (citado en Blázquez, F.; Dorta J. A. & Verona, M. C, 2006a, p. 182).

Posteriormente, “Cuervo García y Fernández Sáiz (1987) complementaron la variable anterior con las ventas, ya que “no puede existir crecimiento (a largo plazo) de las ventas sin aumento proporcional del activo”. El aumento de la capacidad de venta requiere un crecimiento del fondo de rotación y de la capacidad de producción, lo cual supone nuevas inmobilizaciones de activos” (citado en Blázquez, F.; Dorta J. A. & Verona, M. C, 2006a, p. 182).

Según la revisión de la literatura por Weinzimmer et al. (1998), el 83% de los estudios analizados sobre crecimiento utilizaron las ventas y aproximadamente el 75% de estos estudios utilizaron las ventas como indicador exclusivo para medir el crecimiento. Hoy et al. (1992) defienden la utilización de las ventas, ya que reflejan los cambios en tamaño tanto en corto como largo plazo y es de fácil acceso. Siguiendo la misma idea, los autores Davidsson y Wicklund (2000) presentan a las ventas como el indicador idóneo para medir el crecimiento y compararlo entre empresas y sectores distintos.

Finalmente, para fines de esta investigación, la medida de crecimiento que utilizamos es ventas, ya que estas son el pilar de cualquier organización empresarial, pues sin ventas no hay ingresos y sin ingresos una firma no es sostenible en el mercado. Desde la óptica contable, los ingresos por ventas son una de las principales fuentes de ingreso para las empresas, siendo las

regalías, los intereses y las rentas otras fuentes de ingresos también importantes. De igual manera, “la teoría económica de la producción nos señala que las empresas tienen por objetivo maximizar los beneficios sujetos a una combinación óptima de factores (o insumos). Entonces, el nivel de ingresos podría diferenciar el desarrollo de una empresa en comparación con otra” (Ministerio de la Producción 2017c, p.23).

2.2. Modelos de crecimiento para MYPEs

Los modelos de crecimiento son considerados estudios que describen las características y problemas comunes que experimentan las MYPEs en sus distintas fases de desarrollo. Es un enfoque reciente cuyo objetivo no es especificar las causas de crecimiento, sino presentar esquemas útiles que permitan identificar empíricamente los factores o elementos que condicionan o determinan, de manera directa, el crecimiento de una empresa. En base a la literatura consultada, comentaremos brevemente los modelos más importantes e influyentes para estudiar el crecimiento empresarial de MYPEs.

Desde el enfoque de etapas contamos con dos grandes modelos: Churchill & Lewis y Global Entrepreneurship Monitor.

2.2.1. Modelo de etapas de Churchill & Lewis

Este modelo destacado sustenta que las empresas progresan a lo largo de un ciclo de vida, mediante una serie de etapas: existencia, crecimiento, despliegue y madurez. Además, en este modelo, los desafíos, prácticas y atributos de una empresa se estudian en etapas sucesivas separadas, como se menciona en los estudios de Lawrence L. Steinmetz (1969), Greiner (1972), Churchill and Lewis (1983), Miller and Friesen (1984), Scott and Bruce (1987), Kazanjian (1988), Adizes (1989), Larry E. Greiner (1994), McMahan (1998) and Hanks et al. (1993). En este modelo, los autores determinan que las MYPEs experimentan problemas comunes que surgen en etapas similares a lo largo de su desarrollo. Teniendo en cuenta estos puntos en común, desarrollan un marco relevante para MYPEs, utilizando una combinación de experiencia, búsqueda de literatura e investigación empírica. De acuerdo con la literatura:

La primera etapa es la existencia, en la cual los principales problemas son la obtención de clientes y la entrega de productos y servicios. En la segunda etapa, la empresa puede crecer en tamaño y rentabilidad y pasar a la tercera etapa, o puede, como lo hacen muchas empresas, permanecer en la etapa de supervivencia durante algún tiempo, obteniendo rendimientos marginales del tiempo invertido y del capital, y, finalmente, cerrará cuando el propietario se dé por vencido o se retire. A la tercera etapa se le denomina “éxito”, en la cual la decisión que enfrentan los propietarios es si explotar las ganancias que la compañía ha logrado y expandirse o

mantenerse estable y rentable. En el caso de que se opte por la vía del crecimiento, el propietario utiliza los beneficios y la capacidad de endeudamiento para, arriesgándolo todo, financiar el crecimiento. La principal cuestión en la cuarta fase (despegue) es cómo crecer más rápido y cómo financiar dicho crecimiento. En esta etapa se le plantea al propietario la posibilidad de comenzar a delegar más y a evaluar su disponibilidad de efectivo para poder hacer frente a las grandes demandas que trae consigo el crecimiento. En la quinta etapa (madurez de recursos), las principales cuestiones afrontadas son mantener la flexibilidad y el espíritu emprendedor que ha guiado a la organización durante la evolución. (Churchill & Lewis 1983, p.3-9).

De acuerdo con el modelo presentado, el crecimiento se muestra como parte de la evolución natural de la empresa y presenta cinco etapas diferentes, en cada una de las cuales actúan un conjunto de decisiones y obstáculos que es necesario enfrentar para que la empresa pueda sobrevivir y llegar al éxito. Según Chan et al. (2006) “a pesar de que estos modelos difieren en ciertos aspectos, también comparten un conjunto de características: están conformados por una serie de etapas secuenciales, que se desarrollan en una progresión jerárquica, que implican un amplio desarrollo de actividades y estructuras y que contienen al menos una característica organizacional o estructural que varía de una forma predecible en cada etapa” (citado en Erauskin et al., p.29).

2.2.2. Global Entrepreneurship Monitor (GEM)

En referencia a los autores Reynolds, Hay & Camp: “el GEM fue diseñado con la finalidad de proporcionar información confiable y comparable que permita estudiar la compleja relación entre emprendimiento y crecimiento económico” (1999 citado en Sérida et al. 2005, p. 14).

Este modelo “relaciona de forma directa el emprendimiento con los mecanismos que afectan el crecimiento económico de un país” (Sérida et al. 2005, p. 14). Además, analiza el emprendimiento en base a un proceso cíclico clasificado en fases.

De acuerdo con el GEM:

En la primera fase se encuentran los emprendedores potenciales, son aquellos que tienen una idea para emprender, pero aún no han comprometido ningún recurso. Su iniciativa de emprendimiento es impulsada, ya sea para aprovechar las oportunidades que brinda el mercado o cubrir la necesidad de generar su propio empleo. Cuando empiezan a tangibilizar la idea y a comprometer recursos financieros u otros, pasan a la segunda fase de “emprendedores nacientes” específicamente son los emprendedores que han pagado salarios hasta por un máximo de 3

meses). La tercera fase corresponde a los emprendedores nuevos, que poseen y gestionan su nuevo negocio y que han pagado salarios durante un período mayor de 3 meses, pero menor de 42 meses. En el momento en que se han pagado salarios por más de 42 meses seguidos (3.5 años), las personas dejan de denominarse solo “emprendedores” para pasar a la cuarta fase del proceso y convertirse en “emprendedores establecidos” (Sérida et al., 2005).

La metodología del GEM es estandarizada para todos los países participantes en el estudio para facilitar la comparación. Utiliza dos herramientas de recojo de información primaria: la Encuesta a la Población Adulta y la Encuesta Nacional a Expertos. Las fuentes secundarias de recojo sirven para complementar los indicadores detectados, entre los que destacan las bases de datos de Banco Mundial. (Sérida et al., 2005)

El alcance de esta metodología es de alcance global y es una de las razones por la cual utilizarla no es la más viable para efectos de este trabajo de investigación, el cual busca responder cuestiones concretas de crecimiento empresarial en un subsector determinado.

Desde el enfoque multidimensional se encuentra el Modelo de Ansoff y Okpara & Wynn.

2.2.3. Modelo de Ansoff

Este modelo es presentado por Ansoff en el libro *Corporate Strategy*, publicado en 1965.

Bajo el argumento de Ansoff (1965), el problema estructural de las empresas se centra en gestionar el proceso de conversión de recursos de tal manera que se utilicen de forma eficaz y se logre cumplir con los objetivos planteados. Para ello, el autor clasifica las distintas decisiones que se deben tomar a lo largo del proceso de conversión en 3 categorías: estratégicas, administrativas y operacionales (Ver Tabla 1). De acuerdo con mencionado autor, las decisiones operativas toman mayor atención para la empresa, dentro de las mismas destacan temas relacionados a la fijación de precios, el establecimiento de estrategias de marketing, programa de producción y niveles de inventarios, así como dirigir las decisiones relacionadas a investigación y desarrollo, marketing y operaciones. Por otro lado, las decisiones estratégicas se ocupan de establecer los objetivos y fines, implementar estrategias de diversificación y buscar a qué segmentos debería apuntar, así como implementar formas de explotar su posición actual de mercado-producto. Finalmente, las decisiones administrativas están relacionadas con la organización, relaciones de autoridad y responsabilidad, flujos de trabajo y de información, canales de distribución y ubicación de las instalaciones, capacitación y desarrollo del personal, la financiación y la adquisición de la infraestructura (Ansoff, 1965).

Tabla 1: Factores que influyen en el crecimiento de empresas

FACTOR	VARIABLE
OPERATIVO	Objetivos y fines operativos
	Niveles de precios y producción
	Programas de producción
	Niveles de stock
	Almacenamiento
	Políticas y estrategias de marketing
ESTRATÉGICO	Establecimiento de objetivos y metas
	Implementación de estrategias de diversificación
	Estrategia de expansión administrativa y financiera
	Métodos y planificación del crecimiento
ADMINISTRATIVO	Organización, autoridad y flujos de responsabilidad
	Adquisición y desarrollo de recursos
	Estructura de la conversión de recursos

Adaptado de: Ansoff (1965)

2.2.4. Modelo de Okpara y Wynn

En el estudio de Okpara y Wynn se analizan los determinantes de crecimiento de pequeñas empresas en Nigeria, para lo cual adaptaron el marco conceptual de Ansoff (1965) - previamente mencionado- y clasificaron los tipos de decisiones necesarias para comenzar y mantener negocios exitosos y de esta manera analizar los problemas comunes que enfrentan los propietarios de MYPEs. En el nuevo marco de Okpara y Wynn, se clasificaron los problemas de las MYPEs como administrativos, operativos, estratégicos y externos (Ver Tabla 2). Los problemas administrativos incluyen cuestiones de personal, finanzas y gestión; los operativos se refieren a la asignación de recursos de manera eficiente y son más comunes en las áreas funcionales de una empresa. Los ejemplos incluyen marketing, operaciones y gestión de inventario. Los problemas estratégicos involucran la capacidad de los propietarios de pequeñas empresas para unir su producto o servicio con las demandas del ambiente externo (Harris y Gibson, 2006). Esto requiere que los dueños de negocios entiendan la naturaleza de su negocio y las necesidades de sus clientes. Otra área que se identificó en la literatura con particularidad en pequeñas empresas son los problemas externos, los cuales incluyen temas de infraestructura, corrupción, tecnología y baja demanda. (Ansoff, 1965).

Tabla 2: Categoría de los problemas de pequeñas empresas

FACTOR	VARIABLES
ADMINISTRATIVO	Finanzas
	Recursos Humanos
	Administración general
OPERATIVO	Marketing
	Logística
	Operaciones
ESTRATÉGICO	Planeamiento
	Investigación de mercados
EXTERNO	Infraestructura
	Corrupción
	Acceso a tecnología
	Nivel de demanda

Adaptado de: Okpara y Wynn (2007)

La metodología utilizada por Okpara y Wynn se basó en tres instrumentos de recolección de información: a) Cuestionario Demográfico (CD), b) Cuestionario de la Pequeña Empresa (CPE), y c) un instrumento cualitativo de dos preguntas. El CD fue desarrollado para obtener información acerca de la edad, nivel de educación, género y experiencia. La CPE consistió en 46 ítems relacionados a los problemas más comunes que enfrentan las empresas de acuerdo con la literatura encontrada, relativa a los problemas que enfrentan los empresarios de la pequeña empresa en países en desarrollo y en vías de desarrollo. Finalmente, el instrumento cualitativo incluyó dos preguntas críticas sobre resultados del ejercicio respecto al ejercicio anterior y respecto a la competencia; sin embargo, estos resultados no tuvieron un soporte financiero, sino más bien se dio bajo una clasificación subjetiva.

Según Phelps (2007), “en respuesta a las críticas a los modelos de crecimiento por etapas, otros autores adoptan un enfoque multidimensional del crecimiento empresarial, dejando a un lado la perspectiva lineal implícita en los modelos de crecimiento por etapas. Este enfoque multidimensional se desarrolla alrededor de problemas que surgen en el desarrollo de una empresa, pudiendo éstos aparecer en cualquier momento de su ciclo de vida, limitando su desarrollo o incluso llevando a la empresa a estadios de desarrollo inferiores” (citado en Erauskin et al., p.29).

Para la elaboración del constructo de investigación nos orientamos en el modelo teórico de Ansoff (1965) con la adaptación realizada por Okpara y Wynn (2007). Nuestro constructo tuvo como base el modelo mencionado debido a dos razones principales. La primera es que el modelo nos brinda una categorización de factores críticos a analizar claramente alineados a la realidad de las MYPEs y la segunda razón es porque en el año 2011 se realizó el estudio: "Factores que limitan el crecimiento de Micro y Pequeñas empresas en el Perú", por Beatrice Avolio, Alfonso Mesones y Edwin Roca, en el cual utilizaron el mismo marco conceptual, resultando ser viable para los fines expuestos. Dentro del marco conceptual elegido, se contemplan los factores: 1) Factores Administrativos, 2) Factores Operativos, 3) Factores Estratégicos y 4) Factores Externos.

3. Factores que influyen en el crecimiento

En este acápite se presenta un resumen de los trabajos empíricos que han estudiado el crecimiento empresarial en MYPEs.

3.1. Factores administrativos

3.1.1. Gestión de Recursos Humanos

Desde los años 90 diversos autores, como Hornsby y Kuratko (1990) y Deshpande y Golhar (1994), mencionaron que:

Los problemas cruciales que las MYPEs afrontan tienen su origen en los recursos humanos. De igual manera, en el estudio de Greening, Barringer y Macy (1996), se verificó cuáles son los principales retos que enfrentan los gestores de una MYPE en un periodo de expansión geográfica, los resultados arrojaron que la mayoría de ellos corresponden al área de recursos humanos. Por orden de importancia, los cuatro retos principales son los siguientes: formación, selección y contratación, relación con los fundadores y compensación. Junto a estos cuatro retos, el artículo desglosa otros once, de los cuales, el 60% pertenecen al área de recursos humanos. (citado en EOI Escuela de organización industrial, p.93)

En esta misma línea, los autores Barringer and Jones (2004), Ichniowski et al., (1997) y Peña (2002), manifiestan que "la habilidad de una empresa para atraer, desarrollar y retener personal calificado y talentoso incrementa la posibilidad de que esta implemente y mantenga una estrategia orientada al crecimiento". Acompaña esta idea, las menciones de los investigadores Lin (1998) y Thakur (1999), quienes afirman que los colaboradores son pieza fundamental para el logro de objetivos y que, para obtener un crecimiento rápido y constante, es importante que las

empresas adopten prácticas que permitan gestionar adecuadamente los recursos humanos. Robson and Bennett (2000), por su parte, brindaron evidencia empírica sobre la relación positiva entre las habilidades técnicas y blandas de los colaboradores y el crecimiento de la empresa, así como en la productividad esperada (Lin, 1998). También se ha evidenciado que existe una relación positiva entre las capacitaciones realizada a la fuerza laboral y el tamaño de la empresa (Storey, 1994, p. 145).

Otro ítem relevante dentro de los procesos de recursos humanos es la estructura organizacional, la cual ayuda y facilita a las empresas a crear una división del trabajo y establecer las funciones de cada uno de los colaboradores. Según los autores Kazanjian y Drazin (1990), para sostener el crecimiento es necesario que el empresario defina la estructura interna de la empresa, de tal forma que esta se adapte al crecimiento que está experimentando. En una investigación de crecimiento de nuevos emprendimientos, se dio a conocer el impacto positivo y directo que existe entre la especialización funcional y la toma de decisiones en los resultados del crecimiento de ventas. La especialización funcional es importante, además, porque permite que las personas que ocupan puestos funcionales adquieran experiencia en esas áreas, así, cuando una empresa es pequeña, las operaciones pueden ser insuficientes para mantener la especialización funcional en gran medida. A medida que la empresa crece y enfrenta nuevos desafíos, se necesita experiencia funcional específica para administrar nuevos roles para la empresa (Kazanjian y Drazin, 1990).

Con la información comentada, concluimos en que es importante que el empresario tenga conocimientos sobre el rol de recursos humanos en una organización, los procesos inherentes a la misma y la necesidad de estar alineados con lo que la empresa necesita hoy y lo que necesitará más adelante. Es necesario, además, que los empresarios logren una efectiva relación con los colaboradores, pues hablamos de organizaciones pequeñas, donde existe una alta interacción y coordinación unos con otros, entonces el hecho que no se atraigan o retengan a las personas adecuadas impactará notablemente en el desempeño de la empresa y, por ende, en su crecimiento.

3.1.2. Gestión contable y financiera

Los conceptos y herramientas fundamentales relacionados con el uso y análisis de información financiera para la toma de decisiones están muy relacionados con el crecimiento de la empresa. Al respecto, Covin y Slevin (1989) realizaron un estudio sobre el crecimiento de las MYPEs con variables específicas en dos tipos de entornos: hostiles y benignos. Como resultado, los autores determinaron el impacto positivo en el crecimiento que tienen, tanto una adecuada

planificación financiera, como la orientación financiera a corto plazo sobre el crecimiento (citado en EOI Escuela de organización industrial 2005). Además, Cooper, Gimeno y Woo (1994) demostraron que la capital de inversión en una MYPE tiene gran impacto en las posibilidades de supervivencia de la misma (citado en EOI Escuela de organización industrial 2005).

En esta misma línea, Thakur (1998), realizó un estudio sobre crecimiento en MYPEs en el Norte de la India, con la cual confirmó la hipótesis de que acceder a financiamiento u otros recursos es influyente para lograr el crecimiento: así, un emprendedor con recursos limitados no puede perseguir cualquier oportunidad que haya detectado.

De acuerdo con Porter (1994, p. 27), al igual que Child y Kieser (1981, p. 32), una barrera importante a la entrada de nuevos competidores es mantener una estructura de costos eficiente, que permita establecer precios de venta competitivos en el mercado y posicionados en ventaja frente a los demás; para ello, los sectores emergentes deben establecer estrategias de crecimiento que les permita contar con una economía de escala que diluya la intención de entrada de nuevos competidores. (Blázquez, Dorta y Verona, 2006, s/d).

Como se puede inferir, la preparación y uso de información contable es clave en la toma decisiones, además poder interpretar la información con fines de planeamiento, control y mejora continua. Si bien es cierto, es complicado en pequeñas empresas, contar con un sistema sólido, existen conceptos y herramientas básicas necesarias para el logro de objetivos.

3.2. Factores operativos

3.2.1. Gestión Comercial y Marketing

Las MYPEs que han logrado niveles altos de crecimiento han seguido estrategias de diferenciación (North y Smallbone, 2000; Peña, 2002). En apoyo a esta proposición, Holm y Poulfelt (2002) y O'Gorman (2001) sostienen que las empresas pequeñas no cuentan con economías de escalas como las grandes sí y, en consecuencia, su diferenciación debe basarse en mayor medida en la innovación y no en el precio.

La participación activa de las MYPEs en la gestión de productos y mercados son, por lo tanto, particularmente importantes para lograr el crecimiento durante un período prolongado (Calantone et al., 1995; Smallbone et al., 1995). Un conocimiento constante de las nuevas tecnologías, los mercados y la competencia, así como la capacidad de llevar a cabo la investigación y el desarrollo (I + D) son vitales para el desarrollo de una organización, así como

la capacidad para introducir con éxito nuevos productos en el mercado (Akgun et al., 2004; Del Monte y Papagni, 2003; Yasuda, 2005). Al hacerlo, las empresas obtienen acceso a un mayor flujo de caja, mejoran la visibilidad y la legitimidad, e incrementan la cuota de mercado; todos los elementos necesarios para su supervivencia y crecimiento (Barringer y Jones, 2004; Lin, 1998). Existe una literatura sustancial que respalda esta idea utilizando medidas tales como la mejora de la calidad o la innovación continua de productos o servicios para satisfacer o crear las necesidades del cliente (Barringer y Jones, 2004; Chakrabarti, 1990; et al., 2000; O'Gorman, 2001).

Los clientes, por su lado, pueden llegar a tener un poder de negociación elevado, hasta el punto de lograr una bajada de precios, manteniendo o incluso incrementando la calidad del producto o servicio por adquirir, fomentando mayor competencia entre las empresas. Ante ello, la recomendación del autor es que las empresas identifiquen el nicho de clientes más favorable, abriendo oportunidades en nuevos mercados o mantenerse en el actual nicho y lograr crecer mediante la diversificación de productos. (Blázquez, 2006 p.7).

Finalmente, los empresarios necesitan conocer los aspectos estratégicos y operativos del Marketing y de la Gestión comercial, tales como la creación de una marca, lanzamiento de productos, campañas de publicidad y promoción, crear alternativas de fidelización, entre otros.

3.2.2. Operaciones y logística

En el mundo empresarial, específicamente en las MYPEs, la cadena de suministros se ha convertido en un factor crítico de toda organización que desea añadir valor a sus clientes. Dentro de esta, las operaciones y la logística se concentran en crear valor, no solo para los clientes, sino también para los proveedores y para la propia empresa. Según Ballou (2004):

Una adecuada gestión logística visualiza cada actividad de la cadena de suministro como una contribución al proceso de añadir valor, además, tanto la logística como la cadena de suministro son importantes para la estrategia, pues las principales decisiones se tornan en relación a procesos de la cadena de suministro. En ese sentido, una buena dirección de la cadena de suministro puede no sólo reducir costos, sino también generar ventas. A través de esta cadena, la cual representa un elemento de estrategia operativa, se crean servicios y productos que son valorados finalmente por los clientes o usuarios (p.17).

En otras palabras, el conocimiento en todos los procesos y actores involucrado en la cadena de abastecimiento es de vital importancia para añadir valor, aumentar las ventas y lograr el crecimiento esperado.

3.3. Factores estratégicos

3.3.1. Planificación Estratégica

En referencia a esta variable, el autor Steiner (1967) pone de manifiesto que: “La planificación estratégica es una actividad necesaria para las MYPEs, dado que tiene incidencia en la mejora del aprovechamiento de las oportunidades detectadas, así como en poner freno a las amenazas del mercado” (citado en EOI Escuela de organización industrial 2005, p.84).

Según los autores Cuervo García y Fernández Sáiz (1987):

Adoptar una estrategia de crecimiento determinada no se consigue exclusivamente con la calidad y afán emprendedor del equipo directivo o con la adecuación de manera eficaz de los medios de producción y comercialización de los negocios de la empresa, con las ventajas competitivas en el mercado de sus productos y servicios fabricados o vendidos, sino que el crecimiento debe venir también avalado por una correcta planificación financiera que permita equilibrar la empresa con el plan de actuación que se va a acometer (citado en Blázquez, F.; Dorta J. A. & Verona, M. C., 2006b, p.168)

Por su lado, los autores Gibb y Scott (1985) evidenciaron que los gestores de MYPEs cuentan con cierta dimensión estratégica, pero aún tienen carencias en su gestión, como la falta de planificación y anticipación de sucesos, lo que conlleva a que los problemas se resuelvan a medida que vayan ocurriendo y no bajo una planificación integrada (citado en EOI Escuela de organización industrial 2005). Siguiendo esta línea, Covin, Slevin y Covin (1990) comparan empresas en marcha para evaluar la eficacia de su planificación estratégica. Los autores evidencian que aquellas de alto crecimiento realizan una planificación estratégica más formal respecto a las otras. Además, las estrategias que ejecutan están vinculadas a la diferenciación de productos o servicios, además enfatizan en estrategias de costos y cuentan con una visión más emprendedora (citado en EOI Escuela de organización industrial 2005)

Naman y Slevin (1993) mencionan la importancia del “ajuste estratégico” en el crecimiento de las MYPEs. Así, los negocios que redefinen su estrategia, basándose en variables de estilo emprendedor, estructura organizativa, misión y comportamiento del entorno, tienen más

posibilidades de crecer que aquellas que no lo llevan a cabo (citado en EOI Escuela de organización industrial 2005)

De igual manera, Ireland y Hitt (1997) afirman que “tanto una estrategia de costos bajos como una estrategia de alta calidad pueden llevar al crecimiento de una firma, y por tanto a rentabilidades superiores” (citado en EOI Escuela de organización industrial 2005, p.86)

Finalmente, Chrisman, MacMullan y Hall demuestran que:

El hecho de que el gestor de una MYPE se ocupe de la planificación, antelación e investigación de sucesos antes de ejecutar sus estrategias tiene un impacto positivo en el crecimiento de la empresa. Sin embargo, si se realiza de manera excesiva puede, más bien, tener repercusiones negativas (2004 citado en EOI Escuela de organización industrial 2005).

3.3.2. Acceso a crédito

El acceso a crédito permite a los empresarios realizar inversiones en miras de aumentar la productividad de sus procesos y mejorar la calidad de los productos o servicios que ofrecen.

Se sabe que el capital financiero que posee una empresa influye en el rendimiento de las ventas y el crecimiento del empleo de las nuevas empresas (Cooper et al., 1994; Lee et al., 2001). El capital financiero proporciona la flexibilidad necesaria para apoyar los esfuerzos estratégicos de la empresa (Zahra y Bogner, 1999), lo que ha llevado a algunos a investigar las opciones que tienen los empresarios para acumular capital financiero.

A pesar de ello, en la actualidad es complicado que las MYPEs puedan conseguir dicho financiamiento. De acuerdo a Blázquez, F. Dorta, J. y Verona, M. (2006b): “Una de las principales imperfecciones del mercado de capitales que afectan las decisiones de financiación es causada por la asimetría de información, según la cual, los suministradores de recursos financieros (accionistas y acreedores) disponen de una menor información de la empresa y de las características del proyecto por financiar, que los directivos” (p.50). Los autores Stiglitz y Weiss (1981) explican las consecuencias de esta imperfección del mercado de la siguiente manera:

La existencia de información asimétrica puede conducir a que los prestamistas, más que ajustar el tipo de interés a la situación financiera específica de cada empresa, introduzcan restricciones cuantitativas en el crédito concedido. Esta situación se fundamenta en la incapacidad de los oferentes de crédito para determinar la rentabilidad esperada de los

proyectos de inversión; de ahí que, ante la posibilidad de que el crédito resulte impagado, los prestamistas exigen una rentabilidad que esté no sólo en función del tipo de interés que fijan, sino también del riesgo asociado a los proyectos de inversión. De esta forma, en los casos en que la asimetría de la información sea muy acusada y el nivel de riesgo excesivo, los prestamistas no siempre estarán dispuestos a conceder la financiación, denegando en estos casos el crédito (p. 408).

Por tanto, el acceso a crédito puede ser considerado como un elemento con una clara restricción al crecimiento de las MYPEs, así lo argumentan, entre otros; Caminal (1995), Chittenden et al. (1996), Maroto Acín (1996), López Gracia et al. (1999), Becchetti y Trovato (2002) y Carpenter y Petersen (2002).

3.3.3. Internacionalización

Según la literatura existente, la mayoría de MYPEs no exportan (Hamilton y Dana, 2003; Storey, 1994), sin embargo, la internacionalización es una característica y factor importante de las empresas que tienen altos niveles de crecimiento (O'Gorman, 2001; Zahra et al., 2000).

Exportar brinda oportunidades para expandirse a nuevos mercados geográficos, ampliar el número de clientes e incrementar las ventas. A su vez, un aumento en el volumen de ventas significa elevar el volumen de producción y la expansión en la capacidad de producción para satisfacer la demanda del mercado (Lu and Beamish, 2001). Si bien el acto de exportar puede considerarse en sí mismo como parte del desarrollo de productos y mercados de una organización, ha sido señalado como característica de crecimiento en sí misma. Esto se debe a que el comportamiento de exportación de una organización proporciona una medida objetiva de su deseo y capacidad para lograr el crecimiento.

Las relaciones de colaboración incluyen empresas conjuntas, redes, consorcios, alianzas y asociaciones comerciales. La participación en empresas conjuntas, redes y alianzas puede ayudar al crecimiento de una empresa al proporcionar acceso a una base más amplia de recursos y capacidades intelectuales. Las asociaciones comerciales brindan acceso rápido a la información relacionada con la industria, la oportunidad de establecer contactos con colegas de la industria y el apoyo colectivo (Heinonen et al., 2004; Robson and Bennett, 2000).

Dadas las limitaciones de recursos típicos de las empresas más pequeñas, las relaciones de colaboración también se consideran esenciales para una internacionalización exitosa (Barringer y Jones, 2004).

3.4. Factores externos

3.4.1. Asociatividad

La asociatividad permite, a través de la implementación de estrategias colectivas y de carácter voluntario, alcanzar niveles de competitividad similares a los de empresas de mayor envergadura.

Según los autores Mónica Liendo y Adriana Martínez (2003):

La asociatividad es considerada una alternativa necesaria para enfrentar cambios estructurales, pues fortalece las capacidades y potencialidades de las pequeñas empresas. El modelo asociativo surge como uno de los mecanismos de cooperación que persigue la creación de valor a través de la solución de problemas comunes originados por falta de escala, así, la insuficiencia del tamaño de las empresas hace muy difícil la incorporación de tecnologías, la penetración a nuevos mercados y el acceso a la información, entre otros (p.312).

En ese sentido, Liendo y Martínez (2003) consideran aliarse es una alternativa necesaria para comprar, conseguir financiamiento y/o negociar con los bancos las tasas de interés, para hacer frente a la competencia y lograr mejor posición en el mercado.

3.4.2. Acceso a la tecnología

En un mundo tan cambiante y con altos estándares de automatización, las empresas deben estar a la vanguardia realizando cambios rápidos y eficientes, haciendo uso de la tecnología que ayude a solucionar problemas, generar innovación en los procesos y lograr ahorro en costos (Blázquez, Dorta y Verona, 2006).

Asimismo, Blázquez, Dorta y Verona (2006b) afirman que: “las ventajas tecnológicas aparecen cuando es posible reducir los costos aumentando la especialización en el trabajo, introduciendo mayor automatización de la producción, técnicas de trabajo en cadena, sistemas mecanizados de transporte interno, grandes unidades de maquinaria capaces de producir cantidades mayores a costes unitarios menores, o cualquier otra modificación técnica similar en la organización productiva” (p.50).

De esta manera los avances tecnológicos han abierto la posibilidad de crecimiento de las empresas por la búsqueda y captación de nuevos mercados, por la innovación en los procesos y por la diversificación de productos. Petrakis (1997), Acs y Karlsson (2002) concuerdan en que el hecho de que existan barreras que impidan el acceso a las nuevas tecnologías supondrá una limitación importante para que las empresas, sobre todo las pequeñas, puedan desarrollar estrategias de crecimiento.

3.4.3. Apoyo estatal

Investigaciones previas han determinado la relevancia de los acuerdos institucionales relacionados con los impuestos, regulación del mercado de capitales, legislación laboral o los incentivos que permiten acumular la riqueza privada, como elementos que determinan el comportamiento empresarial. De esta forma, se ha podido constatar la importancia de los acuerdos institucionales como factor de creación y crecimiento de las empresas (Davidsson y Henrekson, 2002; Fischer y Reuber, 2003; Blázquez Santana, 2005, entre otros).

García Pérez de Lema et al. (2001) han constatado que las ayudas públicas –más concretamente las subvenciones– tienen un efecto muy positivo en el riesgo financiero de las MYPEs, observando, en dichas empresas, un importante incremento de su capacidad de devolución de la deuda. Por su parte, Myhrman et al. (1995) constataron un impacto positivo de las subvenciones en la estructura financiera de las empresas, al disminuir el riesgo financiero soportado por las mismas, siendo éstas un instrumento efectivo para incentivar la inversión y el empleo en las zonas periféricas (Harris, 1990), y para consolidar el empleo en las MYPEs de nueva creación (Wren, 1994, 1996).

En la tabla 3, se resume lo señalado en el acápite presente.

Tabla 3: Resumen de base teórica de factores crecimiento empresarial

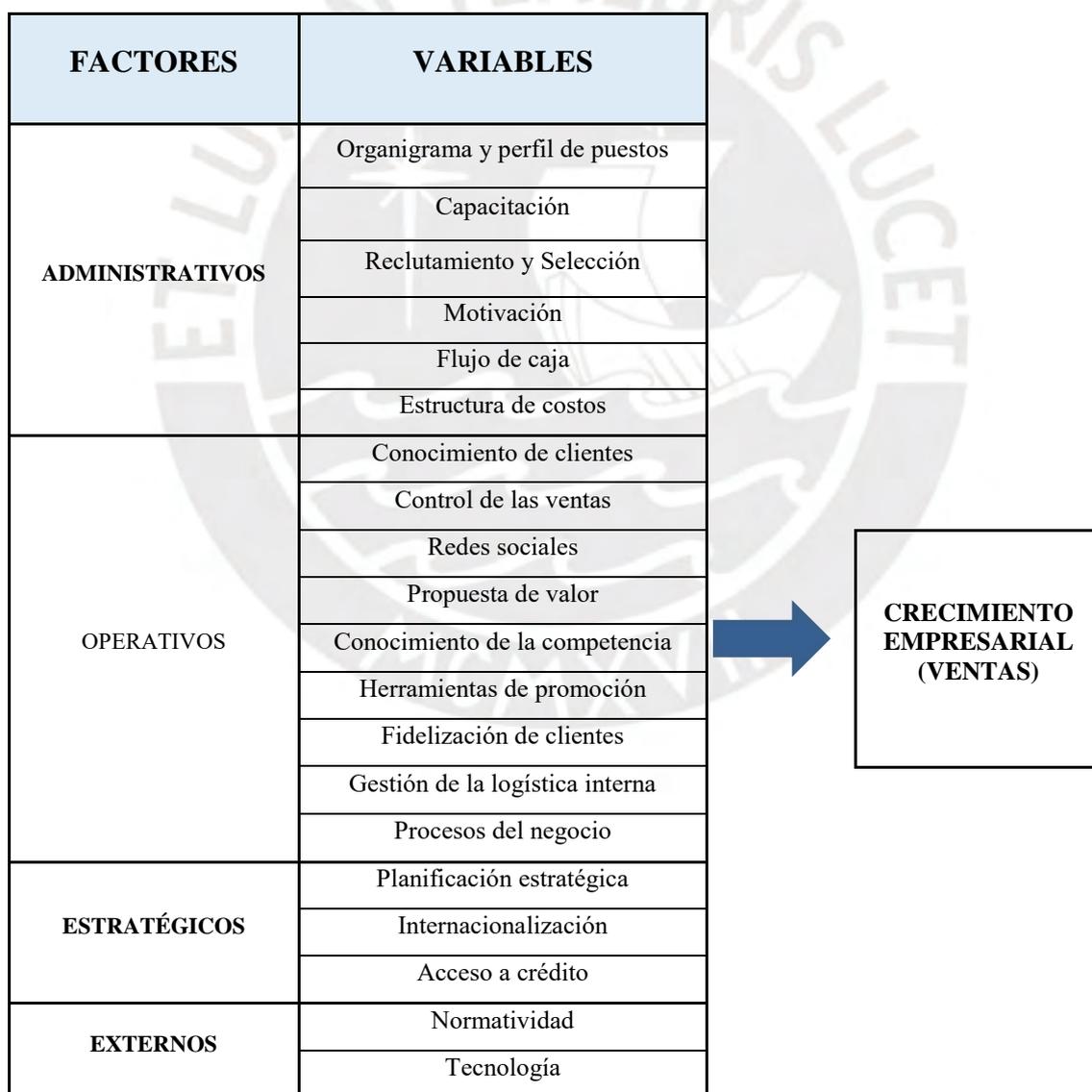
FACTOR	VARIABLE	AUTORES
Administrativo	Organigrama y perfiles de puestos	Greening, Barringer y Macy(1996); Hornsby y Kuratko (1990); Deshpande y Golhar (1994); Barringer and Jones, 2004; Ichniowski et al., 1997; Peña (2002); (Lin, 1998; Thakur, 1999); Robson and Bennett (2000); (Storey, 1994,p. 145); Kazanjian y Drazin, 1990
	Rotación de personal	
	Reclutamiento & Selección	
	Capacitación	
	Motivación	
	Gestión de Recursos Humanos	

	Gestión contable y financiera	Capital	Covin y Slevin (1989); Thakur (1998); Porter (1994); Child y Kieser (1981); Blázquez, Dorta y Verona (2006)
Estructura de costos			
Flujo de caja			
Operativo	Marketing	Conocimiento de clientes	North y Smallbone (2000); Holm y Poulfelt (2002); O'Gorman (2001); Calantone et al. (1995); Smallbone et al. (1995); Akgun et al. (2004); Del Monte y Papagni (2003); Yasuda (2005); Barringer y Jones (2004); Lin (1998); Chakrabarti (1990); O'Gorman (2001)
		Fidelización de clientes	
		Conocimiento de la competencia	
		Propuesta de valor	
		Control de las ventas	
		Herramientas de promoción	
	Operaciones y logística	Gestión de la logística interna	Ballou (2004)
Procesos del negocio			
Estratégico	Planificación estratégica		Steiner (1967); Gibb y Scott (1985); Covin, Slevin y Covin (1990); Naman y Slevin (1993); Ireland y Hitt (1997); Chrisman, MacMullan y Hall (2004)
	Acceso a crédito		(Stiglitz y Weiss, 1981, p. 408); Caminal (1995), Chittenden et al. (1996), Maroto Acín (1996), López Gracia et al. (1999), Becchetti y Trovato (2002) y Carpenter y Petersen (2002); (Cooper et al., 1994; Lee et al., 2001); (Zahra y Bogner, 1999)
	Internacionalización		Hamilton y Dana (2003); Storey (1994); O'Gorman (2001); Zahra et al. (2000); Lu and Beamish (2001); Heinonen et al. (2004); Robson and Bennett (2000); Barringer y Jones (2004)
Externo	Asociatividad		Monica Liendo y Adriana Martinez (2001)
	Acceso a la tecnología		Blázquez, Dorta y Verona (2006); Petrakis (1997); Acs y Karlsson (2002)
	Apoyo estatal		Davidsson y Henrekson (2002); Fischer y Reuber (2003); Blázquez Santana (2005); García Pérez de Lema (2001); Myhrman et al. (1995); Harris (1990), Wren (1994, 1996)

4. Constructo teórico

A partir de la revisión de los modelos teóricos, se identificaron los factores vinculados al crecimiento empresarial, los cuales son de carácter administrativo, operativo, estratégico y externo. Luego, se realizó la revisión empírica y la validación de expertos- la cual se muestra más adelante- para seleccionar aquellas variables más pertinentes y aplicables a nuestro sujeto de estudio: las microempresas de confecciones en Gamarra. Como resultado, en la Figura 2, se presenta el constructo, en el cual se muestran los factores y respectivas variables, condicionantes hacia el Crecimiento Empresarial, medido en ventas anuales durante el año 2017.

Figura 2: Constructo teórico



	Asociatividad
	Estado

5. Resumen

El estudio del Crecimiento Empresarial ha sido uno de los tópicos más estudiados en el campo de la Administración; sin embargo, no existe una definición conceptual generalmente aceptada sobre el mismo, por ello se presentó una variedad de conceptos provenientes de: los enfoques más destacados, los aportes de la teoría de la organización, la teoría basada en los recursos y la economía.

Luego de ello, se presentaron los modelos de crecimiento provenientes de diversos estudios, estos son esquemas útiles que permiten a identificar empíricamente los factores que determinan el crecimiento de una empresa, en especial de las MYPEs. Dentro de los mismos, encontramos los modelos de etapas, los cuales explican el emprendimiento y crecimiento en base a una progresión jerárquica, tales como: Modelo de etapas de Churchill & Lewis (1983) y el Global Entrepreneurship Monitor (GEM). Por otro lado, se encuentran los modelos de factores, los cuales explican el crecimiento mediante un enfoque multidimensional, estos son: Modelo de Ansoff (1965) y el Modelo de Okpara & Wynn (2007). Los enfoques multidimensionales han sido orientadores para la realización del constructo, el cual incluye cuatro grupos de factores (administrativos, estratégicos, operativos y externos) y sus respectivas variables, las cuales han sido validadas mediante revisión empírica y entrevistas con expertos.

CAPÍTULO 3: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

Con el marco conceptual y contextual definido, en este capítulo se detalla la metodología de la investigación, que siguió un enfoque mixto secuencial de tipo Quan-qual y un propósito descriptivo y correlacional, analizando aspectos específicos de las variables. El horizonte de la investigación es de tipo transversal; en tanto que la población de estudio son las microempresas del subsector confección en el Emporio Gamarra, con la finalidad de determinar los factores y variables que determinan su crecimiento empresarial.

A continuación, se presenta la estructura del capítulo: (a) alcance y tipo de investigación, (b) diseño de la investigación, (c) marco muestral, (d) localización geográfica (e) herramientas de recojo de información, (f) procedimiento de registro de datos, (g) análisis e interpretación de datos, (h) validez y confianza y (i) resumen

1. Alcance y tipo de investigación

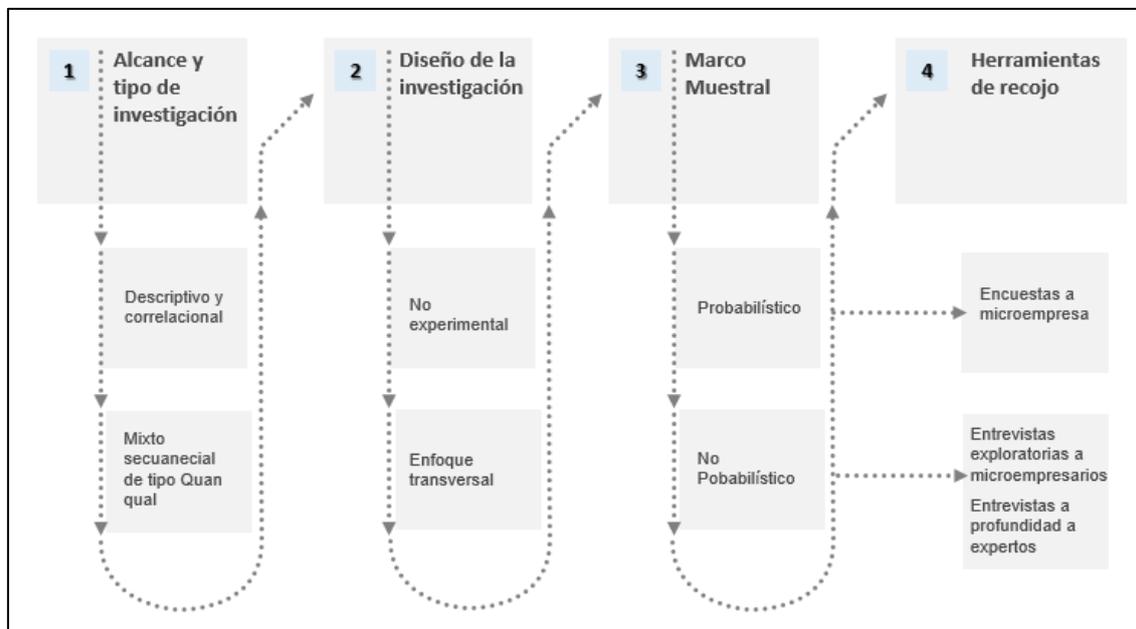
Existen distintos alcances, “en función del progresivo nivel de estructuración, las investigaciones podrán tener un alcance exploratorio, descriptivo, correlacional y causal” (Pasco & Ponce, 2015, p.43). Para Hernández, Fernández y Baptista (2010), las investigaciones exploratorias tienen el objetivo de examinar un problema de investigación poco estudiado del cual existan dudas o ha sido abordado pocas veces. Estos tipos de estudios sirven como antecesores a investigaciones con alcances descriptivos, correlacionales o explicativos. Por otro lado, aquellas investigaciones con alcance descriptivo buscan especificar propiedades, características y rasgos importantes de cualquier fenómeno, situación, contexto o evento que se analice.

Asimismo, una investigación correlacional es aquella que “tiene como finalidad conocer la relación o grado de asociación que exista entre dos o más conceptos, categorías o variables en un contexto en particular” (Hernández et al., 2010, p. 80). Finalmente, las investigaciones con alcance causal o explicativo suponen investigar “por qué ocurre un fenómeno y en qué condiciones se manifiesta” (Hernández et al., 2010, p.84). Por lo que tienen el objetivo de examinar causas y efectos presentes en algún evento, fenómeno o suceso.

El presente estudio tiene un alcance descriptivo y correlacional (Ver Figura 3). La principal justificación de esta elección es que los estudios descriptivos permiten encontrar rasgos importantes en un contexto en específico y la utilidad de los estudios correlacionales reside en determinar cuál es el comportamiento de una variable al conocer el comportamiento de otras variables vinculadas. Así, se busca conocer aquellas variables que inciden en el crecimiento

empresarial en las microempresas del subsector Confección y conocer el comportamiento de estas variables ante la variable dependiente.

Figura 3: Diseño metodológico



El enfoque que se utiliza para la presente investigación es mixto secuencial, de tipo Quantal (Morse, 1991) lo cual indica una aproximación deductiva, es decir, “cuando seguimos los pasos cuantitativos completos y el método cualitativo se usa para examinar o explorar encuentros no esperados” (Arias, 2000, pp. 27). Ambos aspectos, cualitativos y cuantitativos de una investigación no pueden tener el mismo peso, ello se explica a través de la triangulación metodológica secuencial de Denzin en 1970, la cual “(...) se usa si los resultados de un método son esenciales para la planeación del otro método. El método cualitativo se completa antes de implementar el método cuantitativo o viceversa” (Arias, 2000, p. 28). De esta manera, se usó un enfoque en el que predominan aspectos cuantitativos, pero se complementa con componentes cualitativos para un mejor abordaje del problema de investigación.

Por un lado, el enfoque cuantitativo “(...) usa la recolección de datos para probar hipótesis, con base en la medición numérica y el análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento y probar teorías” (Hernández et al., 2010, p.4) y será utilizado en la investigación, ya que se estiman los coeficientes estadísticos que permiten calcular el grado en que las variables explicativas determinan el crecimiento empresarial en las microempresas de confección en Gamarra. Asimismo, durante el proceso de la investigación, se intenta poseer el mayor control para lograr que explicaciones distintas a las hipótesis de la tesis se descarten y, a la vez, se minimice la incertidumbre y el error (Hernández et al., 2014, p.3). “El uso de este

enfoque se justifica también dado que la búsqueda cuantitativa del estudio ocurre en la realidad o contexto externo a los individuos” (Hernández et al., 2014, p. 6), esto quiere decir que no se toman en cuenta las perspectivas, creencias, deseos o tendencias de los individuos; sino que la investigación intenta ser lo más objetiva posible. Finalmente se justifica el uso de este diseño, porque se requiere un análisis estadístico de las variables para tener un alcance correlacional, a través del análisis multivariante que obtenga resultados del grado de asociación entre las variables para posteriormente poder interpretarlas.

Por otro lado, el enfoque cualitativo, que utiliza la recolección de datos sin medición numérica (Hernández et al., 2010, p. 7), nos ayuda a tener una perspectiva más amplia y profunda sobre el funcionamiento y gestión del sujeto de investigación: las microempresas del subsector confección de Gamarra, así como enriquecer el marco contextual, por ello, se utilizan preguntas abiertas, las cuales no delimitan de antemano las alternativas de respuesta de los individuos o unidades de observación de la muestra. Asimismo, el enfoque cualitativo del presente estudio se justifica dado que permite complementar el análisis cuantitativo a realizar en la investigación.

La correlación, en el sentido causal estadístico, va de los factores, y respectivas variables, condicionantes hacia el Crecimiento Empresarial, medido en ventas anuales durante el año 2017. Debido a que el proceso de falsación de las hipótesis se ejecuta mediante el Modelamiento de Ecuaciones Estructurales (MES), la variable dependiente, ventas anuales durante el 2017, se especifica como una cuantitativa continua.

En el Anexo A se presenta la definición y la manera en que fueron cuantificadas las variables independientes consideradas en la investigación.

La variable organigrama y perfil de puestos, toma el valor de uno si no posee un organigrama ni ha definido las funciones de cada puesto laboral; dos si posee una de estas herramientas (organigrama o funciones de cada puesto laboral), pero no los ha socializado; tres si posee una de estas herramientas (organigrama o funciones de cada puesto laboral) y los ha socializado; cuatro si posee ambas herramientas (organigrama y funciones de cada puesto laboral) y los ha socializado. La variable reclutamiento y selección toma el valor de uno si no posee un proceso de reclutamiento y selección; dos si publica sus ofertas laborales en algún portal, pero no aplica entrevistas laborales; tres si publica sus ofertas en portales y realiza entrevistas, pero no lo aplica para todos los puestos y cuatro si sigue un riguroso proceso de reclutamiento y selección.

La variable capacitación se mide con la inversión anual en capacitaciones, uno si no invierte nada, dos si invierte menos de S/ 500, tres si va de S/ 501 a S/ 1500 y cuatro si es mayor

a S/ 1501. La variable motivación toma el valor de uno si no lo promueve, es ajeno a las motivaciones de sus empleados; dos si ha detectado las necesidades de motivación de sus empleados; tres si aplica prácticas de motivación intrínseca o extrínseca y cuatro si motiva mediante prácticas intrínsecas y extrínsecas. La variable estructura de costos toma el valor de uno si no ha definido la estructura de costos del negocio; dos si identifica sus principales costos, pero no los gestiona adecuadamente; tres si identifica sus principales costos y plantea estrategias para reducirlos; cuatro si utiliza la estructura de costos para gestionar la rentabilidad del negocio. La variable flujo de caja se representa por la determinación sus necesidades de liquidez, periodos de pago y cobranzas, toma el valor de uno si no lleva un control de los ingresos y egresos del negocio; dos si lleva un control básico de ingresos y egresos; tres si realiza el flujo de caja del negocio, pero no lo analiza para tomar decisiones; y cuatro si utiliza flujo de caja para gestionar las necesidades de liquidez del negocio.

La variable conocimiento de clientes se mide si uno no conoce a sus clientes actuales y potenciales; dos si conoce poco sobre sus clientes actuales y potenciales; tres si conoce medianamente a sus clientes actuales y potenciales; cuatro si conoce a sus clientes actuales y potenciales. La variable fidelización de clientes cuando uno no aplica ninguna estrategia de fidelización de clientes; dos si aplica alguna estrategia que no logran impulsar su negocio; tres si aplica alguna estrategia que están logrando impulsar medianamente a su negocio; y cuatro si aplica varias estrategias que están logrando impulsar su negocio. La variable conocimiento de la competencia toma el valor de uno cuando no ha identificado competidores directos ni indirectos; dos si ha identificado pocos competidores directos e indirectos; tres si ha identificado algunos competidores directos e indirectos y cuatro si ha identificado a sus competidores directos e indirectos.

La variable propuesta de valor toma el valor uno si no tiene clara su estrategia de diferenciación; dos si le cuesta trabajo definir su estrategia de diferenciación; tres si entiende cuál es su estrategia de diferenciación, pero no la ha validado con sus clientes; cuatro si tiene clara su estrategia de diferenciación y los clientes la perciben como tal. La variable de control de las ventas toma valor de uno si no hace seguimiento a sus ventas; dos si hace un seguimiento a sus ventas, pero no tiene objetivos de ventas ni plantea estrategias para lograrlos; tres si hace un seguimiento a sus ventas y define sus objetivos de ventas, pero no plantea estrategias para lograrlos; y cuatro si hace un seguimiento a sus ventas, define sus objetivos de ventas y plantea estrategias para lograrlos. La variable herramientas de promoción se mide con uno si no aplica herramientas de promoción; dos si aplica algunas herramientas de promoción que no logra impulsar su negocio;

tres si aplica algunas herramientas de promoción que están logrando impulsar medianamente a su negocio y cuatro si aplica varias herramientas de promoción que están logrando impulsar su negocio.

La variable gestión de la logística interna toma el valor de uno si no tiene proveedores definidos ni un buen sistema de aprovisionamiento; dos si ha identificado a sus proveedores, pero no tiene un buen sistema de aprovisionamiento; tres si ha identificado a sus proveedores y mantiene un buen sistema de aprovisionamiento con algunos de ellos; y cuatro si ha identificado a sus proveedores y mantiene un buen sistema de aprovisionamiento. La variable procesos del negocio toma el valor de uno si no tiene definido sus procesos; dos si tiene definido algunos de sus procesos, pero aún no están estandarizados; tres si tiene definido algunos de sus procesos y solo algunos están estandarizados y cuatro si tiene definido sus procesos y están estandarizados.

La variable planificación estratégica toma el valor de uno si no tiene claro cuáles son las proyecciones de su negocio; dos si ha definido algunos objetivos del negocio, pero no sabe cómo alcanzarlos; tres si ha definido los objetivos del negocio y las acciones para alcanzarlos, pero necesita más orientación; y cuatro si ha definido claramente las proyecciones del negocio y sabe exactamente qué hacer para alcanzar sus objetivos.

La variable acceso a crédito toma el valor de uno si no aplicó a ningún crédito; dos si aplicó, pero no se lo otorgaron; tres si aplicó y se le otorgó parcialmente (menos del monto requerido o mediante un aval); y cuatro si aplicó y se le otorgó el monto requerido. La variable de internacionalización toma el valor de uno si no cuenta con una estrategia de internacionalización de las ventas; dos si tiene información acerca de otros mercados en el exterior para internacionalizarse, pero no sabe cómo alcanzarlo; tres si ha definido algunos objetivos de internacionalización y ha exportado alguna vez; y cuatro si las ventas internacionales forman parte del negocio. La variable empresa responsable (normatividad) toma valor de uno si muestra desinterés en la gestión de los permisos y cumplimiento de las obligaciones correspondientes; dos si es consciente de la necesidad de gestionar los permisos y de sus obligaciones tributarias y laborales. Aplica por lo menos una de las tres normativas en su negocio; y cuatro si cuenta con todos los permisos correspondientes a su negocio y cumple con todas sus obligaciones tributarias y laborales.

La variable asociatividad se ve expresada en la pertenencia a una asociación por más de 1 año, toma valor de uno si la respuesta es positiva, de lo contrario el valor es dos. La variable tecnología, mide el número de herramientas tecnológicas usadas en el negocio, toma el valor de

uno si es hasta 1 herramienta; valor de dos si es 2, tres si es 3 y cuatro si es 4 a más. Respecto a la variable redes sociales, esta se mide por el número de redes sociales usadas, en donde uno es hasta 1; dos hasta 2; tres hasta las 3; y cuatro de 4 a más. La variable estado toma el valor de uno si el apoyo estatal es hasta 1 año; dos si son 2 años; tres años si son 3; y cuatro si con de tres a más. Finalmente, la variable independiente crecimiento empresarial se mide en base a las ventas anuales durante el 2017, siendo respuesta abierta.

Asimismo, se incluyeron variables personales para realizar la estadística descriptiva y estudiar las características demográficas más importantes de los responsables de la gestión de las microempresas encuestados, en las siguientes líneas se muestra cómo fueron cuantificadas.

La variable género es una dicotómica, en donde uno es género femenino y dos masculino, en tanto que la edad se representa mediante los años cumplidos y toma cuatro valores: uno si los años van de 18 a 24, dos si van de 25 a 34, tres si van de 35 a 44, cuatro si van de 45 a 54, cinco si van de 55 a 64 y seis si van de 65 a más años.

La variable estado civil es una dicotómica, en donde uno es con pareja y dos sin pareja; la variable educación se representa mediante el nivel de educación alcanzada y toma cuatro valores: uno aquel sin educación, dos con educación inicial, tres con primaria completa, cuatro con secundaria completa, cinco son superior no universitaria incompleta, seis con superior no universitaria completa, siete con superior universitaria incompleta, ocho con superior universitaria completa y nueve con posgrado. Asimismo, la variable experiencia como trabajador (independiente y dependiente) toma el valor de uno si va de 0 a 1, de dos si va de 2 a 3, tres si va de 4 a 8, cuatro si va de 9 a 15. La variable años de experiencia como empresario, uno si va de 0 a 4, dos si va de 5 a 7, tres si va de 8 a 9 y cuatro si va de 10 a 18. La variable motivación se representa mediante la decisión emprender y toma el valor de uno si es por necesidad y dos si es por oportunidad. La variable número de horas semanales dedicadas al negocio se mide con uno si va de 0 a 24, dos si va de 25 a 36, tres si va de 37 a 48, cuatro si va de 49 a más. La variable número de horas semanales dedicadas al trabajo no remunerado y toma el valor de uno si va de 0 a 14, dos si va de 15 a 21, tres si va de 22 a 28, cuatro si va de 29 a 35 y cinco si va de 36 a más.

2. Diseño de la investigación y justificación

El diseño de la investigación es no experimental, “ya que no se construye el contexto, ni se manipula de manera intencional la variable independiente, con el objetivo de ver su efecto sobre otras variables” (Hernández et al., 2010, p.153). En la investigación no experimental se observan los fenómenos o variables, tal como se dan en su contexto natural para analizarlos (*The*

SAGE Glossary of the Social and Behavioral Sciences, 2009). En el presente estudio se busca estudiar los factores que afectan al crecimiento en un contexto y situación que ya existe, ajeno a nuestro control y sin que haya una alteración de nuestra parte, para de esta manera, conocer su efecto sobre el crecimiento empresarial.

De acuerdo con diversos autores, la investigación no experimental puede clasificarse, según su dimensión temporal, en transversal o longitudinal. Para nuestro estudio se utiliza el enfoque transversal, ya que “(...) los estudios transversales son aquellos en los cuales la recolección de la información se realiza en un solo periodo de tiempo. En ese sentido, estos estudios solamente proporcionan información de la organización correspondiente al momento en que fueron realizados” (Pasco & Ponce, 2015, p. 49). Por su parte, “(...) los estudios longitudinales se caracterizan por recolectar información en varios periodos de tiempo y que siguen una determinada secuencia” (Pasco & Ponce, 2015, p. 50). En la presente investigación se analizaron las variables durante un único periodo, asimismo, no se busca analizar cambios a través del tiempo.

Cabe recalcar que el planteamiento del estudio fue desarrollado a partir de un marco teórico-empírico que explica factores que influyen en el crecimiento empresarial de microempresas, validando las variables consideradas con expertos. Finalmente, el estudio involucra un propósito específico y medible en un lapso, a partir de datos observables y cuantificables.

3. Selección muestral

3.1 Probabilística

La muestra para realizar el análisis cuantitativo es de tipo probabilística, es decir, todas las unidades tienen la misma probabilidad de poder ser escogidas para la muestra (Hernández et al., 2014). La selección responde a que el muestreo probabilístico es esencial en los diseños de investigación transaccionales, tanto descriptivos como correlacionales-causales, donde se pretende hacer estimaciones de variables en la población.

La población específica para el desarrollo del levantamiento y recojo de datos cuantitativos son las microempresas de confección del emporio comercial Gamarra. En este lugar existen 3171 empresas de confección y el 96% de estas son consideradas microempresas (INEI, 2017), por lo tanto, la población del estudio son 3044 microempresas de confección e Gamarra. Basado en dicha población, considerando la desviación estándar de 0.5, un nivel de confianza del

90% y margen de error de 5%, el tamaño de la muestra alcanzó las 248 microempresas de confección.

Sumado a ello, algunos autores consideran que una muestra adecuada debería tener entre 10 a 20 participantes por parámetro estimado (Kline, 2005). Otros sugieren (MacCallum, Browne, y Sugawara, 1996) que el tamaño de la muestra depende del poder estadístico deseado, de las hipótesis nulas a evaluar y de la complejidad del modelo (cuando el modelo es más complejo, mayor tamaño de la muestra). Por su parte, Jackson (2003) sugiere que la confiabilidad de las medidas observadas y el número de indicadores por factor determinan el ajuste del modelo, y controlando estos factores, el tamaño de la muestra mínima recomendable es 200 sujetos para cualquier SEM.

Finalmente, ya que “el tamaño muestral afecta a la generalización de los resultados, en función del ratio de observaciones sobre las variables independientes” (Anderson, Black, Cano, Prentice & Tatham, et al., 1999, p.89). Se cumple con la norma general de que este no debe caer por debajo de cinco, lo que significa que en esta investigación existen más de 10 observaciones para cada variable independiente (22) presente en el valor teórico.

3.2 No probabilística

Por su parte, se abordó el aspecto cualitativo realizando entrevistas exploratorias a microempresarios (Ver Ficha técnica en ANEXO D). La selección de la muestra fue realizada por conveniencia debido al acceso al sujeto de estudio y la cercanía a la información (Hernández et al. 2014). La descripción de la muestra elegida se expresa a través de cuatro microempresarios peruanos del subsector confección en Gamarra, con una experiencia no menos a 3 años en el mercado, taller de confecciones propio y personal a cargo.

De igual manera, la elección de los expertos a quienes se aplicaron las entrevistas a profundidad se realizó por conveniencia debido al conocimiento específico y especializado que requiere la investigación, que nos permite ampliar el panorama respecto a la interpretación de resultados. Se considera expertos a aquellos profesionales con más de 5 años de experiencia, conocimientos en Gestión, y estudios especializados y/o MBA (Ver Ficha técnica en ANEXO F).

3.3. Confidencialidad

Se aseguró a los encuestados que sus respuestas serían guardadas de forma confidencial por los investigadores; además, los nombres de los microempresarios no se registraron en los instrumentos que se aplicaron. Para el tratamiento de los datos, a cada microempresario se le

asignó un código (ID), que fue conocido solo por los investigadores. Los códigos permanecen en custodia personal.

Respecto a las entrevistas realizadas, se comentó a los entrevistados que la información recolectada sería usada únicamente para fines académicos. De igual manera firmaron un consentimiento informado el cual asegura el uso de la data y expresa su voluntad formalmente.

4. Localización geográfica

El estudio fue realizado en el Emporio de Gamarra, “(...) importante mercado tradicional de gran dinamismo y considerables transacciones económicas, relacionado al comercio, la industria de la moda y la fabricación de prendas de vestir” (INEI, 2017, pp. 23). Las empresas se encuentran ubicadas entre los límites fronterizos de la Av. Aviación y 28 de Julio del distrito de La Victoria, Provincia y Departamento de Lima.

5. Herramientas de recojo de información

Si bien se llevó a cabo una extensa revisión literaria para la determinación de los factores relacionados al crecimiento empresarial, se utilizó también herramientas de tipo cualitativo, como entrevistas exploratorias a microempresarios y entrevistas a expertos en gestión; de igual manera, se usó una herramienta de tipo cuantitativo, las encuestas a los responsables de la gestión de las microempresas de confección.

5.1. Entrevistas exploratorias a microempresarios

“Las entrevistas en profundidad son una conversación extensa entre el investigador y el entrevistado con el fin de recabar información respecto de un tema, para posteriormente analizarla” (Ibert, Baumard, Donada & Xuereb 2001 citado en Pasco & Ponce 2015). Es por ello que para la realización de esta investigación se llevó a cabo entrevistas a microempresarios del subsector Confección como primer acercamiento, de esta manera nos aproximamos al contexto del negocio y las características de los emprendedores.

Las entrevistas incluyeron preguntas abiertas como se observa en el cuestionario (Ver Anexo E); se consultó sobre el grado de instrucción, la decisión de aperturar el negocio (motivación para emprender), el uso del tiempo (si es que dedica el mayor porcentaje de su tiempo al negocio o fuera del negocio), se preguntó si el negocio es el principal ingreso de la familia, si ha tenido problemas en algún momento para acceder a crédito formal; si se ha capacitado

anteriormente; finalmente se consultaron sobre las ventas y los desafíos que enfrenta el sub sector en la realidad peruana el día de hoy.

5.2. Entrevistas a expertos

Como indica Hernández Sampieri et al. (2010), en ciertos estudios es necesaria la opinión de expertos en el tema en cuestión. Para la realización de esta investigación, se consideró pertinente llevar a cabo entrevista a experto para validar los indicadores de medición, los cuales fueron definidos luego de la revisión literaria. Esta entrevista nos permitió validar y afinar definir las variables independientes consideradas en la investigación y la forma de medición. Después del recojo de información, se realizaron nuevamente entrevistas a profundidad con lo cual se pudo validar los hallazgos y conclusiones obtenidos luego del análisis estadístico planteado.

Se realizaron entrevistas con preguntas semi-estructuradas con una serie de preguntas que se encuentran en el Anexo G. Se consultaron sobre las barreras que enfrentan las microempresas en el país y lo que atrae a un emprendedor a crear su negocio; asimismo se hizo hincapié en las limitaciones de las microempresas y aquellos determinantes de su crecimiento. Finalmente se mostraron los resultados obtenidos después de haber usado herramientas estadísticas para obtener comentarios de expertos.

5.3. Encuestas a conductores de microempresas de confección de Gamarra

La “(...) encuesta consiste en la entrega de un conjunto limitado de preguntas a un grupo amplio de personas, solicitándoles que marquen las respuestas que consideren” (Weathington et al. 2012 citado en Pasco & Ponce 2015). Teniendo como propósito recolectar información precisa y estandarizada de un tema específico, la encuesta “se caracteriza por la inclusión de preguntas con categorías de respuesta cerradas y un número limitado de alternativas de respuesta para que el encuestado elija” (Pasco & Ponce, 2015, pp. 73).

La herramienta de recojo de información fue aplicada personalmente por las investigadoras. En la primera parte se solicitó los datos generales de la identificación de la empresa como RUC, razón social, nombre comercial, etc. Luego de ello, se recogió información sobre el perfil del conductor con preguntas relacionadas a: género, nivel de educación, edad, entre otros, para así construir el perfil de los microempresarios. Seguido a ello, las siguientes preguntas estuvieron vinculadas a los factores administrativos, operativos, estratégicos y externos para, de esta manera, poder determinar cuáles son las variables más influyentes en el crecimiento de las microempresas. Las encuestas estuvieron dirigidas a los conductores de las microempresas o

responsables de la gestión de las microempresas, estas se llevaron a cabo entre el mes de noviembre y diciembre de 2018 en distintos horarios y días de la semana, en un plazo de 3 semanas. Cabe resaltar que el cuestionario consta de 37 preguntas.

Al aplicar las encuestas, se indicó que era opcional brindar información de reconocimiento como nombre completo, teléfono, correo electrónico, RUC, razón social, entre otros, recalcando la confidencialidad de esta; a pesar de ello, cuando se comentó la necesidad de la firma en el consentimiento informado, los encuestados manifestaron su desconfianza ante el manejo de la data y no accedieron e incluso expresaron su molestia. Ante ello, Susana Saldaña Ramos, Secretaria General de la coordinadora de empresarios de Gamarra, firmó el consentimiento informado en representación de los administradores de las 28 galerías visitadas (Ver Anexo J). Cabe mencionar, la Srta. Saldaña brindó la información de las galerías asociadas y sus administradores para realizar las visitas aleatorias y realizar las encuestas.

6. Procedimiento de Registro de Datos

Con la información recolectada en los instrumentos de medición cuantitativa, se procedió a realizar una base de datos en el programa estadístico SPSS, con su complemento AMOS versión 25, para someter a prueba el constructo establecido, así como determinar la relación entre las variables independientes y la variable dependiente “Ventas”, mediante el modelamiento de ecuaciones estructurales.

De igual manera, con el fin de cubrir el aspecto cualitativo, las entrevistas exploratorias a los microempresarios se ingresaron a la herramienta ATLAS.ti y se obtuvo grupos de códigos o familias y un gráfico de redes que permitió complementar el análisis de las variables del crecimiento empresarial.

7. Análisis e interpretación de datos

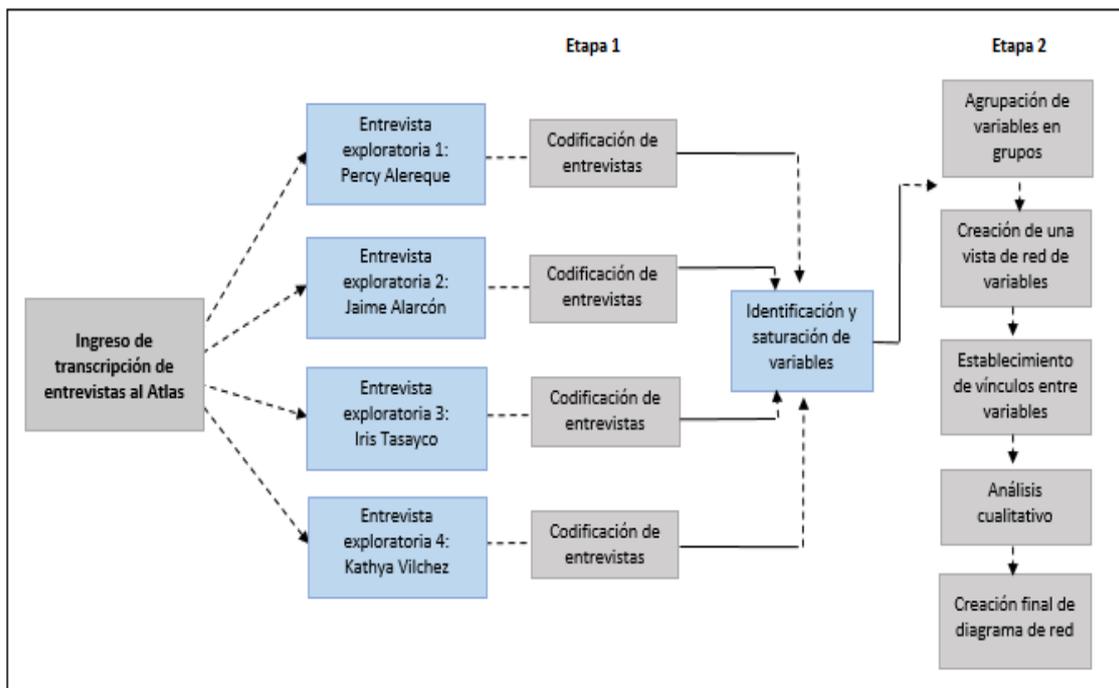
Para analizar los datos cuantitativos, se siguió el siguiente orden: (a) se analizó mediante una estadística descriptiva los datos para estudiar las características demográficas más importantes de los conductores de las microempresas encuestados; (b) se realizó una exploración de datos mediante el análisis de correlación; (c) se evaluaron los modelos de medida mediante la confiabilidad y validez de los constructos utilizados a través de un análisis factorial exploratorio AFE; (d) con el fin de examinar si las variables dependientes se relacionan de manera positiva con el crecimiento empresarial, se aplicó el modelo de ecuaciones estructurales MES. Los datos

fueron analizados mediante procedimientos estadísticos descriptivos y multivariantes (MacKinnon, 2008).

Para el análisis cualitativo de las entrevistas anteriormente descritas se usó la herramienta ATLAS.ti. “Esta es una técnica apropiada para la descripción objetiva, sistemática y cualitativa del contenido manifiesto de una fuente de datos como lo son las entrevistas a profundidad y grabaciones audiovisuales” (Varguillas, 2006, p. 2). Así, se transcribieron las entrevistas para que se identifique la saturación de variables, se ingresaron al sistema y se codificaron. En la segunda etapa se clasificaron las variables en grupos, seguidamente se creó una vista de la red de variables, se establecieron los vínculos entre variables, se realizó el análisis cualitativo y finalmente se creó el diagrama de red, cuya información se explica en el capítulo de hallazgos y discusiones. Fueron 4 entrevistas exploratorias y se tuvo como soporte las variables sugeridas por la teoría antes de realizar el análisis cuantitativo.

En la siguiente Figura se observa que el input de la investigación son las entrevistas exploratorias a los microempresarios de confección, siendo el primer paso el ingreso de la información al sistema.

Figura 4: Proceso de análisis de ATLAS.ti



8. Validez

La validez se refiere al “(...) grado en que un instrumento calcula el constructo que pretende medir, y la confiabilidad indica el grado en que los elementos de un instrumento miden constantemente lo que está diseñado para evaluar” (Chion & Vincent, 2016). Del mismo modo, la validez de un instrumento es un juicio emitido para los componentes del mismo, los cuales dotan de utilidad para la investigación a un instrumento de medición.

En la investigación uno de los métodos para cuantificar dicho valor fue creado por Lawshe. El nombre de este cálculo es la Razón de Validez del Contenido, en donde un grupo de jueces o expertos sobre el tema en cuestión responde lo siguiente: ¿El indicador, reactivo, ítem o contenido es esencial para medir la variable o factor?

Tomando como fórmula:

$$CVR = \frac{n_e - N/2}{N/2}$$

Donde:

CVR: Razón de validez del contenido
N : Número de expertos
n_e : Número de expertos que indican esencial

Para el presente trabajo se han identificado variables independientes en cada uno de los factores, los cuales fueron validados con base teórica-empírica. Además, mediante entrevistas con los expertos: Franco Riva, Regina Soriano, Miguel Córdoba, Ana María Beingolea y Ana Lo, se consideró el valor mínimo de validez por variable dependiendo del número de expertos consultados para el cálculo de la razón de validez de Lawshe (Ver Tabla 4).

Tabla 4: Valor Mínimo de Validez de Lawshe

Número de expertos	Valor mínimo
5	0.99

6	0.99
7	0.99
8	0.85
9	0.78
10	0.62
11	0.59

En la Tabla 5, se presenta la razón de validez calculada para cada variable propuesta. Las variables Capacitación, Reclutamiento_y Selección, Motivación, Formalidad, Asociatividad y Estado son aquellas que presentan el resultado más bajo, lo que indicaría que no son esenciales para explicar el crecimiento empresarial de las microempresas de confección en Gamarra. Del mismo modo, las variables Organigrama_y Puestos, Planificación_Estratégica, Internacionalización y Acceso_crédito también presentan una razón inaceptable. Sin embargo, se optó por mantener las 22 variables dependientes en el análisis subsecuente, para poder contrastar con las posteriores pruebas de confiabilidad, prueba de esfericidad y adecuación muestral, cuyos resultados se verán en el siguiente apartado.

Tabla 5: Validación de Variables del Constructo

Variabes	n _e	Razón de Validez
Organigrama_y Puestos	5	0.67
Capacitación	4	0.33
Reclutamiento_y Selección	4	0.33
Motivación	4	0.33
Flujo_de_caja	6	1.00
Estructura_de_costos	6	1.00
Conocimiento_de_clientes	6	1.00
Control_ventas	6	1.00
Presencia_redes_sociales	6	1.00
Propuesta_valor	6	1.00
Conocimiento_competencia	6	1.00
Fidelización_clientes	6	1.00
Herramientas_promoción	6	1.00
Gestión_proveedores	6	1.00
Procesos_del_negocio	6	1.00
Planificación_Estratégica	5	0.67
Internacionalización	5	0.67

Acceso_crédito	5	0.67
Formalidad	4	0.33
Tecnología	6	1.00
Asociatividad	4	0.33
Estado	4	0.33

Número de expertos: 6

9. Resumen

La investigación aplica un enfoque mixto secuencial de tipo Quan-qual en donde se usan métodos cuantitativos y cualitativos para el estudio de los factores que inciden en el crecimiento empresarial.

Inicialmente, se entrevistó por conveniencia a un grupo de microempresarios, como primer acercamiento, de esta manera nos aproximamos al contexto del negocio y las características de los emprendedores de confecciones en Gamarra. Luego, a partir del muestreo probabilístico, se aplicaron 252 encuestas a responsables de la gestión de las microempresas en Gamarra. Posteriormente, se elaboró un análisis estadístico descriptivo que, con los datos demográficos como género, edad, grado de instrucción, y otras las variables de estudio.

La investigación fue de tipo transversal, que involucró una evaluación en un tiempo determinado con el uso de instrumentos de medición que cuantifican estas variables. El constructo fue sometido a una evaluación multivariante mediante un análisis factorial exploratorio AFE y a un modelo de ecuaciones estructurales MES, para determinar la bondad de ajuste y validez del modelo de la investigación y sus relaciones. Asimismo, se usó ATLAS.ti para la interpretación de variables y agrupamiento de estas en grupos de códigos o familias.

CAPÍTULO 4: MICROEMPRESAS DE CONFECCIÓN EN EL EMPORIO GAMARRA

En este capítulo se expone el marco contextual, iniciamos presentando la situación actual de las microempresas en el Perú. Además, en este capítulo se detalla información sobre la industria manufacturera, el subsector confección y el gran Emporio de Gamarra.

1. Microempresas en el Perú

1.1 Definición de Microempresas

Conceptualizando la terminología que usaremos en adelante, según la Ley N° 30056 de Promoción y Formalización de la Micro y Pequeña Empresa,

La MYPE es la unidad económica constituida por una persona natural o jurídica, bajo cualquier forma de organización o gestión empresarial contemplada en la legislación vigente, que tiene como objetivo desarrollar actividades de extracción, transformación, producción, comercialización de bienes o prestación de servicios (El Peruano, 2013).

De acuerdo a la ley anteriormente mencionada, las MYPEs deben ubicarse en alguna de las siguientes categorías empresariales, establecidas en función de sus niveles de ventas anuales:

- “Microempresa: ventas anuales hasta el monto máximo de 150 Unidades Impositivas Tributarias (UIT).
- Pequeña empresa: ventas anuales superiores a 150 UIT y hasta el monto máximo de 1700 Unidades Impositivas Tributarias (UIT)” (El Peruano, 2013)

Anteriormente se definía una micro o pequeña empresa de acuerdo al nivel de ventas anuales y número de trabajadores; pero, a partir de esta nueva ley (N° 30056), se definen de acuerdo al nivel de ventas anuales. Asimismo, se hace mención al Régimen Laboral Especial en el Artículo 42, en el cual se establece que aquella microempresa que tras 2 años calendario consecutivos sobrepase el nivel de ventas establecido por ley podrá tener 1 año adicional bajo el mismo régimen. Con respecto a las pequeñas empresas, si superan durante 2 años consecutivos el nivel de ventas establecido podrán mantenerse por 3 años adicionales bajo el mismo régimen. Después de dicho periodo, la empresa deberá migrar definitivamente al régimen laboral que corresponda (El Peruano, 2013).

1.2 Microempresas en la estructura empresarial

Según datos del Registro Único del Contribuyente (RUC) del año 2017, que tiene como fuente a la SUNAT, el número total de empresas formales en el Perú alcanzó 1'908,829. El 99.5% de las mismas son clasificadas como MIPYME (micro, pequeña y mediana empresa), con un claro protagonismo de la microempresa que constituye el 96,2% del total de empresas; mientras que las pequeñas empresas representan una baja participación del 3,2% y 0,1% de las medianas empresas.

En el otro extremo, se tiene a la gran empresa que alcanza a representar el 0.5% del total de empresas, todo ello refleja que el tejido empresarial peruano se caracteriza por la reducida presencia de pequeñas y medianas empresas consolidadas, lo cual debilita el desarrollo del sector privado y de la economía en general, pues las grandes empresas no cuentan con cimientos sólidos para la subcontratación ni una oferta de proveedores estable, de calidad y en crecimiento (Villarán, 2000).

Cabe recalcar que, las microempresas constituyen un segmento bastante dinámico respecto a sus tasas de creación y mortandad. Es por ello que no es correcto pensar en las Mipyme como un conjunto uniforme de unidades productivas y mucho menos se pueden considerar estrategias similares para incentivar su crecimiento pues no tendría igual efectividad, por lo que se debe tener en cuenta particularidades propias de cada estrato. Finalmente se debe tener en cuenta que, uno de los componentes fundamentales para construir un sector privado estable y competitivo es lograr una apropiada armonía entre los diversos estratos empresariales (micro, pequeña, mediana y gran empresa) (Ministerio de la Producción, 2017c).

1.3 Importancia de las microempresas

De acuerdo al Ministerio de Producción, la contribución de las microempresas a la economía nacional se refleja básicamente en sus aportes en la generación de empleo y al valor agregado en las distintas actividades económicas. De los tres estratos empresariales incluidos en el segmento, la microempresa es la que genera más empleo (47.7% de la PEA ocupada), como puede observarse en la Tabla 6 (2017c).

Tabla 6: Estimación del número de empleados en el sector privado, según estrato de empresa

Tamaño empresarial	Empleo en el sector privado		Part.(%) en la PEA ocupada
	N° de personas	Part. (%)	
Microempresa	7,875,182	71.6	47.7
Pequeña empresa	1,663,225	14.8	9.9
Mediana empresa	332,464	3.0	2
Total de Mipyme	9,840,871	89	59.6
Gran empresa	1,165,534	10.6	7.1

Fuente: INEI-ENAH0 2017 y PRODUCE-OGIEE

Al respecto, el investigador Santiago Tunal señala que, la importancia que tienen las microempresas en el mercado de trabajo es consecuencia de la capacidad que tienen para generar empleos con menores requerimientos de capital. En este sentido, comenta además que la existencia de microempresas ha traído consigo nuevas formas y estructuras de trabajo, logrando: i) contribuir a la reorganización de la producción; ii) resistir el lento crecimiento de la economía a través de su impacto en el empleo y en la equidad y, iii) enfrentar un entorno adverso, caracterizado por crisis económicas y grandes cambios en el mercado internacional (2003). Asimismo, la CEPAL (2018) indica que las empresas de menor tamaño son importantes agentes económicos, que potencialmente pueden contribuir al desarrollo económico y social de un país. Siguiendo esta idea,

Quando un empresario de la micro o pequeña empresa crece, genera más empleo, porque demanda mayor mano de obra, sus ventas se incrementan, y logra con esto mayores beneficios, lo cual contribuye, en mayor medida, a la formación del Producto Bruto Interno (Okpara & Wynn, 2007, p. 32).

En general, el segmento Mipyme toma protagonismo dentro de la estructura productiva de una economía, tanto en su aporte a la producción nacional como en su generación de empleo. Cabe mencionar que las microempresas formales participaron con el 31% del valor agregado nacional en el 2016 y su contribución al PBI fue alrededor del 30% (OCDE/CEPAL, 2012).

El aporte de las Mipyme en el valor agregado contrasta con la contribución en el empleo, esto podría deberse a la limitada productividad que presenta el segmento empresarial. Al respecto, la Organización Mundial del Comercio (OMC, 2016), señala que el bajo nivel de productividad de las MYPEs es debido a la imposibilidad de aprovechar las economías de escala, las restricciones para el acceso al crédito o las inversiones, la falta de mano de obra especializada y

la informalidad de sus contratos con clientes y proveedores (Ministerio de la Producción, 2018). Por su parte, la autora Mares, manifiesta que las MYPEs enfrentan restricciones que limitan su productividad y competitividad, menguando su rentabilidad; entre las restricciones destacan “la limitaciones internas los problemas de información, la escasa capacidad operativa y gerencial, el uso inadecuado de tecnología, el difícil acceso a vías de financiamiento, entre otras” (2017, p.4)

A pesar de lo mencionado anteriormente respecto a las MYPES, “el terreno donde se desarrollan todavía es muy frágil, pues se observan bajos índices de supervivencia y consolidación empresarial” (Barba-Sánchez, Jiménez-Sarzo & Martínez-Ruiz 2007 citado en Avolio 2011). De acuerdo al estudio del GEM realizado en el Perú en su edición 2016-2017, el índice de discontinuación de la actividad emprendedora se encuentra en 6.1%, el cual se define como “el porcentaje de la población adulta entre los 18 y 64 años de edad que en los últimos 12 meses ha cerrado, vendido su negocio o discontinuado su relación de propietario-gerente con este” (Bergmann, Mueller & Schrettle, 2014, p. 53). Así, explican algunas de las causas de este suceso:

Las razones más importantes por las cuales los emprendedores peruanos discontinúan sus negocios son las siguientes: en primer lugar, se encuentran las razones personales (40.7%), seguidas de la identificación de otras oportunidades más atractivas para el emprendedor (19%), las cuales no necesariamente implican nuevas oportunidades de negocio sino también la reinserción al mercado laboral como dependiente. Los problemas de rentabilidad y para conseguir financiamiento ocupan la tercera posición en esta lista (14.8%) (Serida, Guerrero, Alzamora, Borda & Morales, 2016-2017, p.42).

Estas cifras pueden preocupar porque más de la tercera parte de los motivos de discontinuación que se han mencionado están asociados directamente con el emprendedor; puede deberse a la falta de capacidades, compromiso o conocimiento y como resultado, no pueden continuar con el desarrollo del negocio.

1.4 Evolución de microempresas y aporte a la economía

De acuerdo a estadísticas del BCRP (2017), el avance económico registrado entre 2012 y 2016 fue en promedio 4.3%, paralelamente el número de Mipymes ha crecido constantemente al paso de los años, un promedio de 6.1% anualmente.

Durante los últimos 5 años la tasa de variación del número de empresas Mipyme fue positiva. El autor Bardales (2012) indica que la promoción de creación de empresas se explica en gran medida por un entorno favorable, explicado por las condiciones de mercado, tanto sectoriales como espaciales. La literatura económica ha estudiado el rol de las Mipyme sobre el crecimiento económico, en esa línea Beck, Demirguc-Kunt & Levine (2005) investigaron la relación entre el

tamaño empresarial y el crecimiento económico a partir de una muestra de 62 países para el periodo 1990- 2000. Los autores encontraron que, si bien existe una relación positiva entre el tamaño de las Mipyme y el crecimiento del PBI per cápita, no necesariamente se puede atribuir un impacto causal de las Mipyme al crecimiento económico. Otros estudios, como el de Kantis, Masahiko & Masahiko (2002), se enfocaron en las economías en desarrollo encontrando una relación positiva entre el crecimiento del número de empresas y el de la economía. Sin embargo, no todas las empresas que se crean en una economía aportan en la generación de la riqueza productiva. En el caso de la economía peruana, esto posiblemente podría estar ocurriendo, puesto que se encuentra una baja relación positiva entre el crecimiento del número de empresas y la economía.

2. Sector manufactura en Perú

La manufactura es aquella industria que consiste en la transformación de materias primas en productos elaborados o productos terminados listos para la distribución y consumo a gran escala. El sector manufacturero peruano incluye a las industrias de bebidas y alimentos, industrias farmacéuticas, industrias textiles, productos metalmecánicos, maquinarias y equipos, entre otros. La industria manufacturera tiene una presencia importante en la economía peruana, al ser considerada base de la economía nacional, sobre todo para el desarrollo de la riqueza peruana. Sirviendo además de base para el sector terciario, así, es uno de los principales sustentos de la recaudación tributaria que gestiona las inversiones y obras estatales. Adicionalmente, el sector en mención proporciona bienes y artículos que usamos diariamente, desde aquellos más rudimentarios o artesanales hasta los artículos electrónicos, resultado de un proceso de evolución tecnológica (Ministerio de la Producción, 2016b).

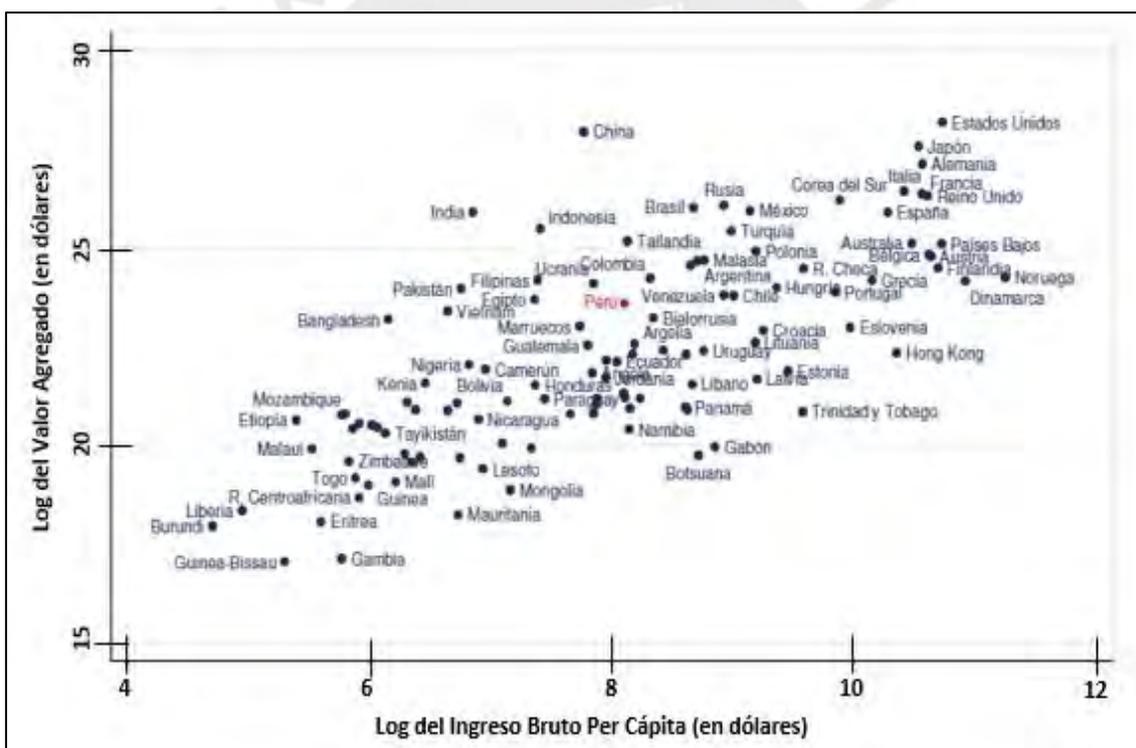
En el 2014, por segundo año consecutivo la industria manufacturera registró el mayor aporte en la recaudación de tributos internos por actividad económica, informó el Instituto de Estudios Económicos y Sociales (IEES) de la Sociedad Nacional de Industrias (SNI). Esta actividad industrial contribuyó con el 15,9% de los impuestos, seguido del sector comercio con 15,2% y minería e hidrocarburos con 14,6%. Asimismo, les siguieron el sector construcción con 7,7%, intermediación financiera (7,4%), transporte (4,7%) y telecomunicaciones (3,8%). Ello evidencia la importancia de la manufactura como una de las principales fuentes de financiamiento para el desarrollo de las actividades del Estado, toda vez que los tributos internos que se recaudan por la industria tienen menor volatilidad, lo que permite una programación permanente del gasto público, pues históricamente dicho sector presenta mejor estabilidad ante cambios coyunturales externos e internos que puedan presentarse en la economía nacional (América Económica, 2015). Cabe recalcar que, según el estudio de la consultora PwC (2016) denominado "*Doing Business*

and investing in Peru 2016", el sector en mención ha representado el 15% del PBI en promedio desde el 2011 al 2016.

En la última década el PBI manufacturero registró una tasa anual de crecimiento moderado de 4,0% en promedio. Sin embargo, en los últimos cinco años (2013-2017), el desempeño no fue favorable, debido a la disminución de la demanda interna, por el descenso de la inversión privada (-4.4%) y a escenarios internacionales con bajo impulso (Ministerio de la Producción, 2015).

El autor Tybout (2000) afirma: “La industria manufacturera es considerada como el sector líder de la modernización y de la creación de trabajo calificado, así como fuente fundamental de varios efectos *spillovers* positivos” (p.11). Por tanto, su desarrollo es primordial para la competitividad de las naciones. En la siguiente figura 5 se puede observar una relación positiva entre el tamaño de la industria manufacturera y el nivel de desarrollo a nivel de país.

Figura 5: Relación entre tamaño de la Industria Manufacturera



Adaptado de: World Development Indicators (2009)

A pesar de ello: “El empleo urbano manufacturero en empresas formales con 10 a más trabajadores, reportado por el Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo (MTPE), registró por tercer año consecutivo una disminución de 2,0% en 2015” (Ministerio de la Producción 2015, p. 13). Esto se explica por la menor actividad productiva de otras industrias con mayor

participación en el sector Manufacturero, como es la industria textil y confecciones; debido a que registró menores pedidos del cliente norteamericano y europeo, lo cual conllevó a la reducción de operarios de confección, hilandería, teñido y acabados, así mismo la reducción de costureros, personal de despacho y almacén (Ministerio de la Producción, 2015).

2.1. Subsector confección (CIU 1410)

La producción de textiles y confecciones en el Perú ha mostrado un gran crecimiento los últimos años, sobre todo en el mercado internacional. Entre sus ventajas competitivas se encuentra la alta calidad y prestigio de las fibras peruanas y el alto nivel de integración del sector a lo largo del proceso productivo (Ministerio de la Producción, 2017b). Para comprender mejor los subsectores, los autores Pérez, Rodríguez e Ingar (2010), mencionan:

Se distinguen dos grandes subsectores dentro de la gran cadena de valor que constituye la actividad manufacturera textil (a) la industria textil propiamente dicha y (b) la industria de la confección. La primera abarca desde la etapa inicial del desmote del algodón hasta la elaboración de telas acabadas e incluye las actividades de hilado, tejido y teñido acabado. La segunda comprende todas las actividades vinculadas a la confección de prendas de vestir, entre las cuales se encuentran: polos, pantalones, suéteres y camisas (p.3)

Es necesario mencionar que, según la Clasificación Industrial Internacional Uniforme, éste último, se encuentra en la Sección C de industrias manufactureras, división 14, grupo 141, clase 1410 denominado Fabricación de prendas de vestir, excepto prendas de piel (INEI, 2010), en adelante denominado “sector o industria Confección”.

En el Perú, la industria de confección tiene una amplia tradición, pues se desarrolla desde la época de las culturas pre-incas, gracias a la variedad de fibras naturales disponibles en el territorio nacional. Estas aportan en actividades primarias como la elaboración de hilos y también actividades complejas como la confección de prendas en base a algodón, lana y fibras sintéticas, además de los otros recursos necesarios para desarrollarla. Por muchos años, el país ha sido mundialmente reconocido por la altísima calidad de su algodón (tangüis y en especial el puma), y ha sido reconocido su aporte a la economía mundial (Ministerio de la Producción, 2017).

Este sector es considerado un motor importante de crecimiento para la economía nacional, según el Instituto de Estudios Económicos y Sociales, el subsector de confecciones es un sector con alto potencial, no sólo porque forma parte de una industria que absorbe un importante porcentaje de la PEA manufacturera, sino porque hay muchos proveedores que dependen de las empresas de confección, así como también genera encadenamientos productivos hacia delante

con las industrias complementarias (2014). Se destaca, además, el uso de materias primas de origen nacional, uso de mano de obra y las exportaciones, lo que contribuye a la diversificación productiva del país (Ministerio de la Producción, 2017b).

A pesar de las ventajas que representa para el Perú ser el principal exportador de prendas de base a fibra de alpaca, con un 80% de participación a nivel mundial, y ser además uno de los principales proveedores de prendas de algodón al potente país de Estados Unidos; el crecimiento de las principales economías industrializadas permitió dinamizar las exportaciones del sector hasta que ocurrió la crisis financiera en el 2009 lo cual afectó a las principales economías. Desde el 2012 las exportaciones continuaron en declive, lo que se atribuye principalmente a la pérdida de la competitividad en fibras textiles y confecciones. Tras la crisis financiera, la industria de textiles y confecciones logró recuperarse y experimentó tasas importantes de crecimiento en los años 2010 y 2011, debido al aumento de los ingresos por el ciclo de los commodities especialmente en Argentina, Brasil y Venezuela, países considerados importantes mercados de destino de las exportaciones de textiles y prendas de vestir peruanas, sin embargo, este avance fue solo transitorio, pues los siguientes tres años nuevamente se registraron caídas significativas. La lenta recuperación económica de los países mencionados y la fuerte competencia en precios con otros grandes productores internacionales desencadenaron esta caída (Ministerio de la Producción, 2017b).

Es por ello por lo que “el aporte del sector textil y confecciones al PBI nacional cayó de 1.6% en el 2010 a 1.3% en el 2014, debido a que, a diferencia de esta industria, otros sectores como la minería y el comercio crecieron en mayor proporción durante este periodo” (Ministerio de la Producción, 2017, p. 20). Como lo muestra la figura 6, las caídas más importantes en el 2013 y 2014 se han registrado en la actividad de confecciones, muy por encima del sector textil. “Dicha actividad representa cerca del 58.5% del PBI textil y confecciones, y 5.2% del PBI manufacturero en el 2014, en comparación con la industria textil, la cual contribuyó con solo el 3.7% del PBI manufacturero en ese año” (Ministerio de la Producción, 2017b).

Figura 6: Aporte del sector textil y confecciones al PBI



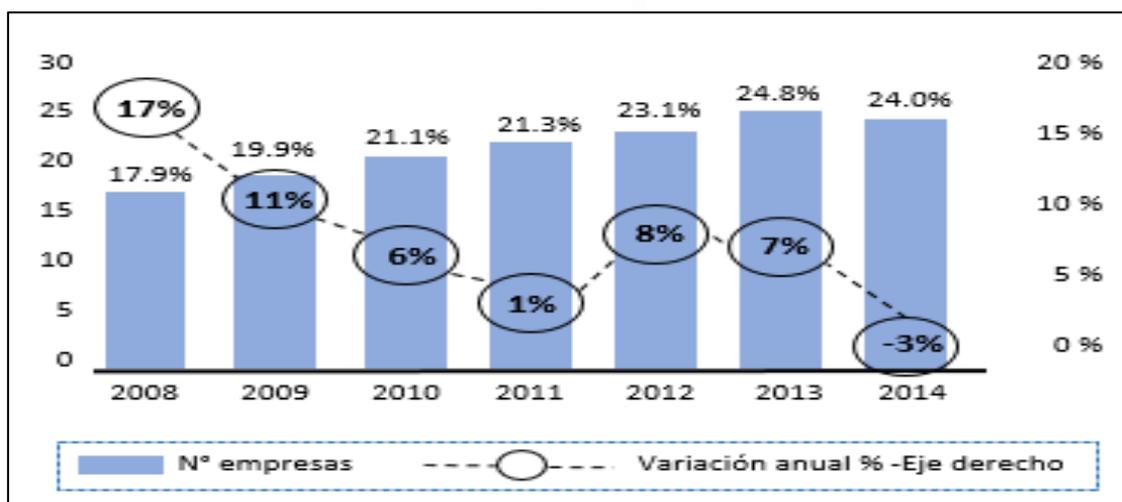
Fuente: Ministerio de la Producción (2017b)

Por otro lado, la competencia de productos importados en el segmento de prendas de vestir ha aumentado de manera significativa, especialmente con países asiáticos y centroamericanos con bajos costos de producción. A esto se le suma la fuerte caída de las exportaciones a Venezuela. En el año 2014, la producción de confecciones peruanas tuvo una fuerte caída, de 8.2% mientras que la de textiles descendió en 1.1% (Ministerio de la Producción, 2017). De esta manera, la creación de puestos de trabajo en el sector en mención se ha visto perjudicado en los últimos años debido a la caída en el valor de producción, sobretudo en el año 2014 (412 mil trabajadores registrados). Ello se puede ver reflejado en la disminución de la PEA ocupada del sector textil y confecciones, el cual cayó en 13.4% (2014 vs 2013). Específicamente, la PEA ocupada del subsector confección se contrajo en 10.7% empleando a 302 mil trabajadores, esta cifra equivale el 73% de la fuerza laboral de la PEA ocupada del sector textil y confecciones. (Ministerio de la Producción, 2017b). Es importante recalcar que, a esta caída en el empleo se suma una problemática relacionada con la informalidad.

Siguiendo con la explicación de la situación del empleo en este sector, la dinámica demuestra que la mayor parte corresponde al segmento no calificado (aquellos con nivel educativo de secundaria incompleta o de menor nivel educativo). Por esta razón, aproximadamente el 86% de la PEA ocupada (355 mil personas) corresponde a mano de obra no calificada, la cual está concentrada en el segmento de empleo informal. Esta es una de las razones que explican las brechas de productividad laboral del sector y la ausencia de una adecuada gestión de procesos, lo que conlleva, entre otras cosas, a que los productores industriales mundiales sigan consolidándose en el territorio nacional y demostrando su buen posicionamiento dentro de la industria (Ministerio de la Producción, 2017).

Asimismo, la evolución del subsector confecciones respecto al número de empresas ha mermado desde el 2008 al 2014 sobre todo por la importación de prendas a menor costo y la disminución de exportaciones. Como se observa en la figura 7, industria de confecciones, el número de empresas que declaró como actividad principal la realización de actividades de confecciones en el 2014 fue de 24 mil, 34.1% más que lo registrado en el 2008. La tasa de crecimiento del número de empresas se ha mantenido positiva hasta el 2013 (Ministerio de la Producción 2017).

Figura 7: Evolución del número de empresas en la industria de confecciones, 2008-2014 (miles de empresas y variación porcentual)



Fuente: Ministerio de la Producción (2017b)

Sin embargo, entre 2013 y 2014, el número de empresas se redujo en 3%; pues dentro de la estructura; el segmento “microempresas” en la industria de confecciones representa el 96% al 2015 y, del total, el 59% no vende por encima de las 13 UIT, por lo que podrían ser consideradas “microempresas de subsistencia”. Las empresas que mayor crecimiento tuvieron entre el 2008 y 2014 corresponden a aquellas que venden más que los 13 UIT (Ministerio de la Producción, 2017b). Por lo que, más de la mitad de microempresas no tiene estabilidad y subsisten con ventas diarias, posteriormente terminan decidiendo el cierre o cese del negocio, tal y como se muestra en la figura mencionada.

3. Microempresas de Confección en el Emporio Gamarra

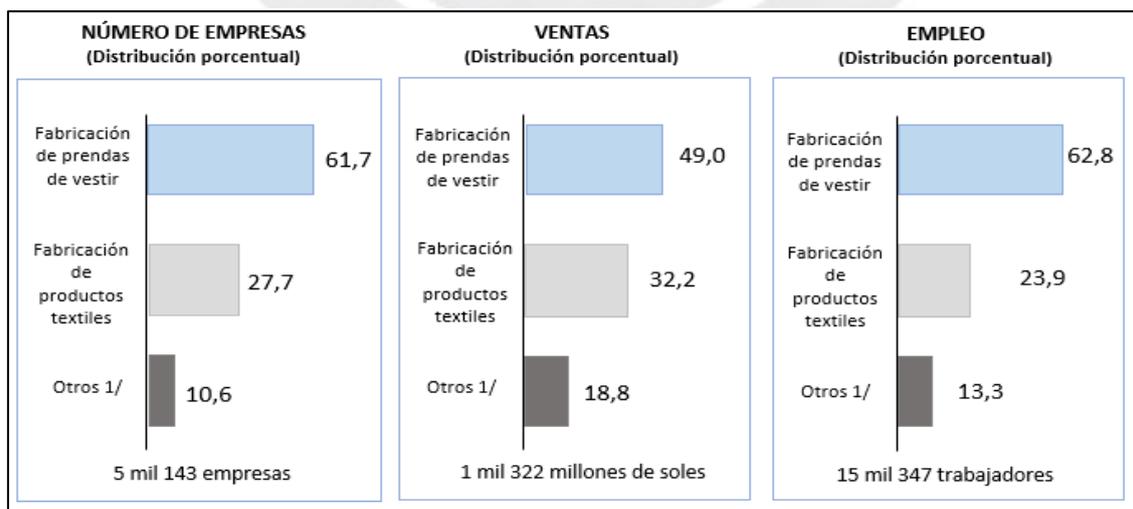
Según el Ministerio de la Producción (2017), respecto a la industria textil menciona que ésta “se encuentra concentrada en Lima (69% de las empresas del sector), mientras que el 31% de empresas restantes se sitúan en provincias” (p.40). Predominantemente en la región del país, Puno y Arequipa con 5% cada uno, explicado por la industria ganadera en ambas ciudades.

La centralización del sector textil y confecciones en Lima es un elemento que ha beneficiado las operaciones y ha permitido que las empresas optimicen los costos de transacción. El distrito de la Victoria conglomeró la cuarta parte del total de empresas del sector textil y confecciones. Otros distritos de alta concentración de empresas dentro del departamento son: San Juan de Lurigancho, Cercado de Lima y Ate (Ministerio de la Producción, 2017b). Cabe resaltar que, según información proporcionada por empresas particulares, el Emporio Gamarra recibe entre 300 mil y 500 mil clientes por día (INEI, 2014).

A cerca del Emporio Gamarra, la historia empieza a gestarse desde finales del siglo XIX y comienzos del siglo XX. En la actualidad, es un importante mercado de gran dinamismo y mucho movimiento empresarial, en negocio de comercio, moda y fabricación de prendas de vestir. Las empresas dedicadas a estas actividades se encuentran ubicadas entre los límites fronterizos de la Av. Aviación y 28 de Julio del distrito de la Victoria (INEI, 2017).

Con respecto a la estructura empresarial, un total de 27'280 empresas realizaron actividades económicas en el Emporio Comercial de Gamarra en el 2016, de las cuales, el 93,5% corresponde a microempresas. En ese mismo año, el número de personal ocupado pasó de 33 mil 235 trabajadores en el 2008 a 71 mil 484 en el 2016, mostrando una variación porcentual en los últimos nueve años de 115,1%, ello debido al aumento de establecimientos de la industria textil y galerías comerciales. Las industrias manufactureras representaron el 18,9% de empresas en Gamarra, donde la fabricación de prendas de vestir concentró 61,7% de empresas (ver figura 8), seguido de la fabricación de productos textiles (27,7%) como se puede observar en el siguiente gráfico, estas dos actividades concentraron el mayor monto de ventas con 1,74 millones de soles juntas; y emplearon a 13' 309 trabajadores (INEI, 2017).

Figura 8: Distribución de la industria manufacturera en Gamarra

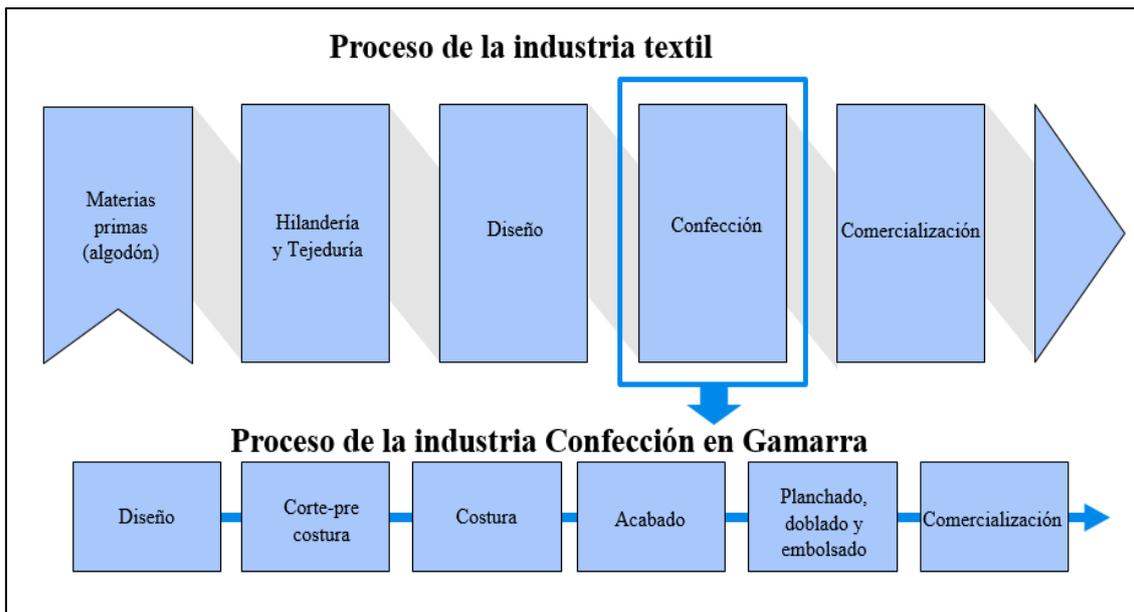


Fuente: Ministerio de la Producción (2017b)

Cabe mencionar que, el proceso productivo de textiles y confección es particular porque además de ser dinámico, incluye una gran cantidad de pequeñas y microempresas que se encargan de las distintas fases que incluye la cadena de valor. Inicia con la producción de materias primas que se usan para fabricar las fibras textiles. Las ventajas de esta primera fase es que se cuenta con alta calidad de materias nacionales (algodón y fibras de camélidos); sin embargo, por las dificultades técnicas en la elaboración de estas, la rentabilidad en este mercado es baja. El siguiente paso es adecuar el uso de estas fibras; en el cual se necesita mano de obra con poca calificación técnica porque realizan el desmotado, peinado y tejido. Pues en el caso de fibras de camélidos, empresas grandes acopian las fibras y facilita el manejo de estas en el mercado. El tercer paso se trata de analizar tendencias y realizar el diseño; esta podría ser una debilidad puesto que no se contrata a un capital humano calificado y profesional en diseño de modas. Posteriormente se realiza el proceso de confección, esta actividad se caracteriza por tener gran número de empresas que poseen máquinas para hacer este paso, principalmente para marcas internacionales. Finalmente, el último eslabón de la cadena es la comercialización, la cual depende si la empresa posee una marca propia o realiza netamente operaciones de maquila y presta servicios a otras empresas. Aquellas que tienen una marca propia pueden afrontar los cambios del contexto económico (Ministerio de la Producción, 2017b).

Específicamente, la cadena de producción del subsector Confección involucra funciones necesarias para la fabricación de prendas de vestir. Cuyo proceso inicia con el diseño (ver Figura 9), en el cual se planifica el producto a elaborar, se determinan los insumos a usar, los procedimientos a seguir y se diseñan los moldes. Los productos por sus características pueden ser clasificados de la siguiente manera: (i) para uso de indumentarias (ropa de trabajo, pantalones, vestidos, opa de niños, entre otros); (ii) para uso industrial (cobertura para camiones, toldos, entre otros); y (iii) para el hogar (servilletas, sábanas, cortinas, entre otros). Luego, se encuentra el proceso de corte-pre-costura, en el cual se tiende la tela, se corta y se inspecciona hasta que la prenda quede lista para pasar a la siguiente etapa. Entonces se procede a la costura, en esta fase se unen las piezas de acuerdo al diseño; luego sigue el proceso de acabado, en el cual se da los últimos retoques para asegurarse que la prenda quede como se planeó, por ejemplo, se incluyen los botones, los ojales, entre otros. Por último, se realiza el control de calidad, el cual incluye el planchado, doblado, embolsado y el producto final que se encuentra listo para ser comercializado (Ministerio de la Producción, 2017b).

Figura 9: Cadena de valor del subsector confecciones



En esta cadena de valor participan los proveedores de insumos con productos como las telas o botones; y en algunos casos tercerizan el diseño o el corte para apresurar la elaboración de las prendas finales. Finalmente, la etapa de comercialización incluye clientes internos (venta al por mayor y menor) y a clientes internacionales.

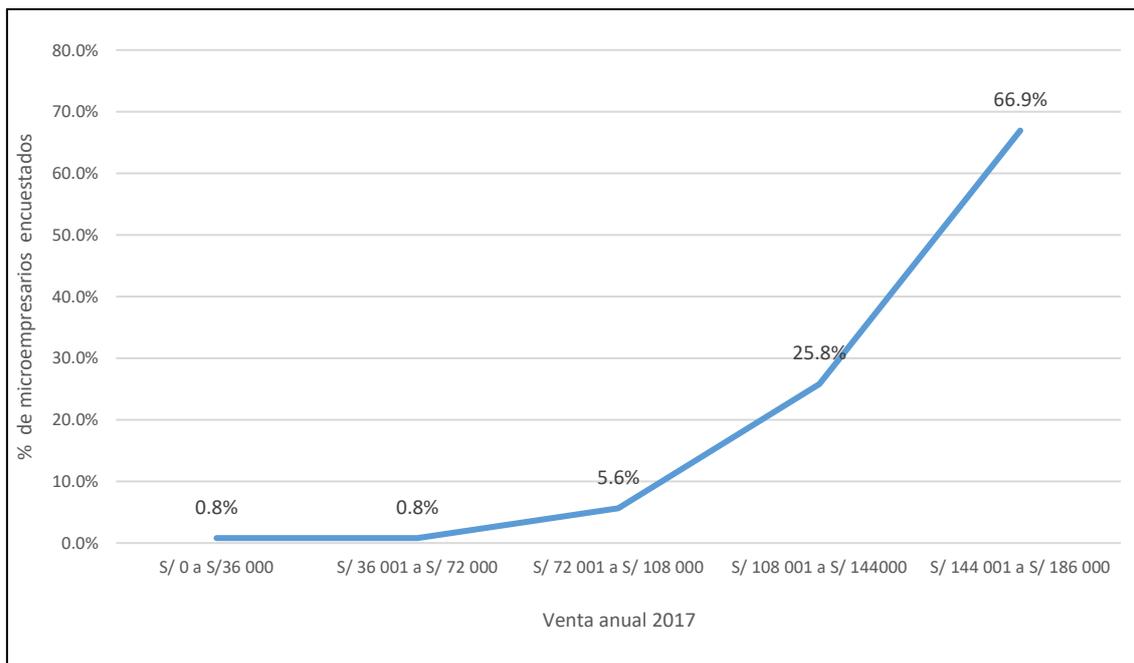
3.1 Características de la microempresa del subsector Confección en el Emporio de Gamarra

A continuación, se presentan algunos datos informativos que permitirá caracterizar las microempresas de Confección de Gamarra y a sus conductores.

En la encuesta que se realizó a los microempresarios de Gamarra se observa que, de los 248 encuestados, 167 iniciaron su negocio como Persona natural; mientras que 55 microempresarios lo hicieron como Sociedad anónima cerrada (S.A.C.), el restante se constituyó como Sociedad anónima (S.A.), Sociedad Comercial de Responsabilidad Limitada (S.C.R.L.) y Empresa Individual de Responsabilidad Limitada (E.I.R.L.). Analizando los datos, según la Plataforma digital única del Estado Peruano (2019) la mayor parte de los microempresarios han indicado que se constituyeron como personas naturales, podría deberse al origen de la microempresa, pues usualmente inician con pequeños negocios, el cliente final son las personas y no empresas por lo que debe regirse del Régimen Único Simplificado (RUS) y porque quieren aperturar un negocio con menor riesgo ante posibles deudas u obligaciones con terceros, pues éstas pequeñas deudas pertenecen al patrimonio personal.

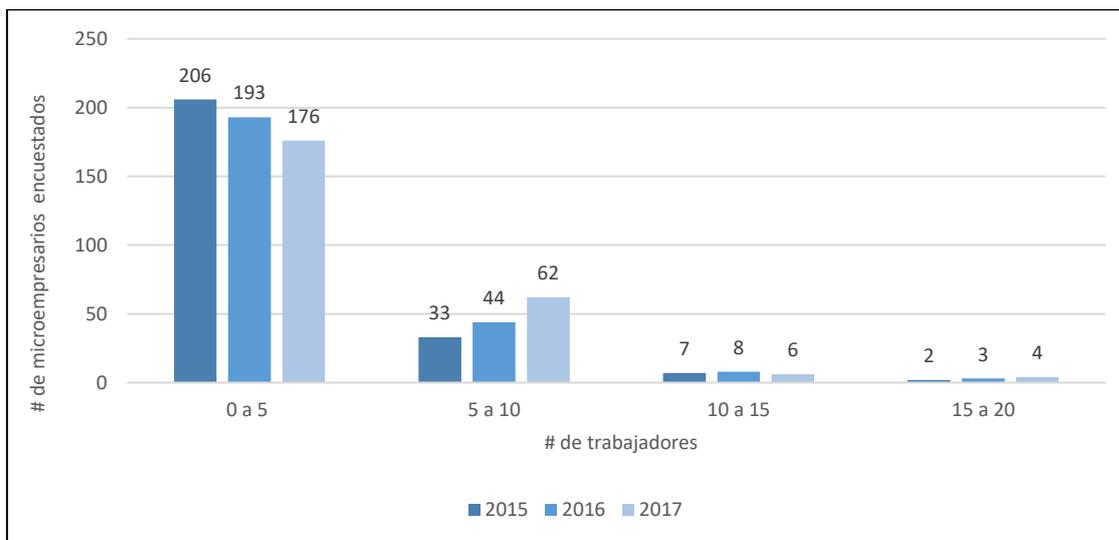
El 67% de los microempresarios registraron ventas entre S/ 14 4000 a S/ 18 6000 durante el año 2017 (Ver figura 10). Mientras que el 26% registraron ventas entre S/ 108 001 a S/ 144000 al finalizar el 2017. Cabe recalcar que, a diferencia de años anteriores lo microempresarios perciben una caída en sus niveles de venta y este problema se va acentuando cada vez más; inclusive en aquellos meses festivos (día de la madre, día del padre, fiestas patrias, navidad y año nuevo) en los que se espera mayores ingresos han dejado de registrar alta demanda. (Comunicación personal, 22 de septiembre, 2018).

Figura 10: Ventas anuales de las microempresas de Confección de Gamarra, 2017



Asimismo, en los 3 últimos años se ha percibido cierto cambio respecto al número de trabajadores en las microempresas de Confección en Gamarra (Ver figura 11). Para el 2015, 206 microempresarios tenían a cargo entre 0 y 5 trabajadores, y para el 2017 fueron 176 del total (disminuyó en 30). Mientras que en el 2015 fueron 33 microempresarios que tenían entre 5 a 10 trabajadores a cargo, pero en el 2017 se elevó a 62 (aumentó en 29). Es decir, con los años se requieren más trabajadores o mano de obra especializada en las actividades que requiere el subsector en mención y ayuden a generar ingresos.

Figura 11: Número de trabajadores de las microempresas de Confección de Gamarra (2015, 2016, 2017)



Respecto al uso de redes sociales se hizo con opción múltiple, es decir que, tenían la opción de marcar una, dos o más opciones: Facebook, Instagram, Whatsapp y/o Twitter. En donde el 49% de microempresarios mencionó que la red social que más usan para promocionar sus productos y empresa es Facebook; el 38% solo usa Whatsapp. Sin embargo, percibimos que el 15% seleccionó que las herramientas que más usan para promocionar productos y comunicarse con clientes es Facebook y Whatsapp, mientras que el 8% usa Facebook e Instagram. Básicamente, el uso de estas plataformas se da por la accesibilidad, necesidad y por antigüedad de creación de las mismas.

Asimismo, se observa una tendencia de microempresarios que más horas semanales le dedica al negocio y menos horas al trabajo no remunerado, relacionado a trabajo doméstico. El 67,3% de microempresarios dedica al negocio entre 49 a más horas semanales y el 53,6% le dedica entre 0 a 14 horas semanales al trabajo no remunerado; por lo que se infiere que una de las características que define a los microempresarios es que están sumergidos en actividades diarias y procesos del negocio, y no existe un balance vida-trabajo.

Complementando lo mencionado anteriormente, Lydia Arbaiza (2008) establece algunas características de los comerciantes de Gamarra:

El trabajador promedio de Gamarra es capaz de imponerse largas jornadas laborales con el fin de responder a la demanda del mercado. No se preocupa tanto por el respeto de su derecho a trabajar un número determinado de horas como por rendir hasta el extremo de sus posibilidades. Posee una racionalidad alternativa basada en la reciprocidad y la solidaridad. La que, por supuesto, se ha ido deteriorando debido a la creciente inserción

dentro de las exigencias de la racionalidad capitalista. Es decir, se valora cada vez más solo aquellas actividades que permiten obtener mayores beneficios” (p. 80).

Por lo que se puede inferir que los empresarios en Gamarra se caracterizan por su gran orientación al trabajo, haciéndolo notar como motor de vida y fuente de superación para su familia y siguientes generaciones.

Respecto a la relación con entidades financieras y acceso a financiamiento (Ver tabla 5); 87 microempresarios mencionaron que aplicaron a algún crédito y se lo otorgaron parcialmente, es decir menos del monto requerido o mediante un aval; ello puede deberse a la falta de un historial crediticio o poca capacidad de pago (comunicación personal, 05 de febrero, 2019). Mientras que, 73 microempresarios no aplicaron a ningún crédito; pues la tasa de interés que ofrecen las entidades bancarias es alta y destruye la rentabilidad del negocio. Es por esto por lo que los microempresarios prefieren recurrir a préstamos familiares o amicales porque son personas conocidas, en las que confía y puede acordar fecha y forma de pago (comunicación personal, 22 de enero, 2019).

Respecto a capacitaciones, al preguntar el monto invertido en capacitaciones; el 70% de los microempresarios encuestados mencionaron que no invierten en capacitar al personal e igualmente se corrobora en una de las entrevistas exploratorias, que se evidenciará en los siguientes capítulos.

Usualmente las microempresas no se capacitan ya sea por falta de tiempo o de información. Sin embargo, Moreno H. M., Espíritu, Aparicio, & Cárdenas (2009 citado en Palomino 2017) recalcan que la capacitación es un instrumento vital que se incrementa la productividad del recurso humano. Por lo cual, la importancia de capacitar al personal radica en brindar conocimientos y herramientas, desarrollar habilidades y fortalecer las actitudes que se necesitan para tener un buen desempeño.

En referencia al aspecto motivacional, el 52% de los encuestados respondieron que han detectado las necesidades de motivación de sus empleados; el 33% de ellos no promueve esta iniciativa y desconocen las motivaciones de sus empleados; y tan solo el 13% reconoce el trabajo de su personal, los felicita y los desafía profesionalmente. Lo cual podría indicar que, la mayoría conoce las necesidades sin embargo no aplican incentivos que permita motivarlos (bonos, premios o línea de carrera) de tal manera que los lleve a reconocer su trabajo adecuadamente.

Con respecto a las estrategias de exportación que adoptan los microempresarios, el 50% del total respondieron que no cuentan con una estrategia de exportación desarrollada, esto podría deberse a los requisitos necesarios que exigen ciertos países como China, USA y Ecuador que

terminan obstaculizando las exportaciones, ellos piden requisitos técnicos de los productos textiles. Al ser requerimientos impuestos por el país de destino incrementan gastos para los microempresarios; en caso no cumplan con las especificaciones del etiquetado, por ejemplo, la mercadería termina devolviéndose al país de origen. Por lo que, sin asesoría especializada, el microempresario terminará asumiendo gastos de re etiquetado inclusive (Ministerio de la Producción, 2017). Mientras que el 27% señaló que, si ha definido algunos objetivos para exportar y ha logrado exportar alguna vez, tan solo el 7% se encuentra realizando ventas internacionales de los productos que confecciona. De hecho, estos porcentajes guardan relación con lo comentado durante las entrevistas exploratorias a microempresarios, pues uno de ellos mencionó que quisiera exportar, pero se encuentra aún en la etapa de planificación, buscando financiamiento. sobre todo; mientras que otra entrevistada mencionó que el grueso de sus ventas responde a las exportaciones que realiza (Comunicación personal, 22 de septiembre, 2018).

Por otro lado, respecto a la pertenencia de los microempresarios a una asociación, 126 respondieron que no pertenecen a ninguna Asociación en Gamarra; sin embargo 122 respondieron que sí. A pesar de que son muchas las razones para trabajar en equipo una misma estrategia microempresarial y generar eficiencia colectiva y sinergia (Mincetur, 2013); la mayoría respondió que no pertenece a una Asociación, ello podría ser debido a la falta de conocimiento, pues no conocen la existencia de entidades a las que puede pertenecer o agruparse (INEI, 2014). Cabe recalcar que no solo deberían asociarse para vender más, sino aprender en conjunto y pensar en objetivos a largo plazo (Mincetur, 2013).

Asimismo, teniendo en cuenta el tiempo de vigencia del negocio, 93 microempresarios consideran que el Estado ha contribuido con el crecimiento de su negocio promoviendo la formalización y la libre competencia de este; y 51 microempresarios consideran que el Estado ha promovido la formalización de su negocio y ha brindado programas de capacitación respecto a la microempresa. El Estado peruano "ha tratado de otorgar mayores beneficios a aquellas empresas que brindan capacitación, asistencia técnica, servicios de investigación, asesoría y consultoría, entre otros, a las micro, pequeñas y medianas empresas" (Tello, 2014, p. 209). De igual manera, fomenta un entorno favorable competitivo y brinda instrumentos de promoción para el desarrollo de las microempresas, por ejemplo, acceso a los mercados brindando estadísticas, acceso a servicios financieros y promueve la inversión en investigación (Tello, 2014).

En referencia a los años de experiencia trabajando; 89 microempresarios mencionaron que tienen entre 5 a 10 años de experiencia como empresario en Gamarra y 0 años de experiencia en el mercado laboral, ya sea como dependiente o independiente. Adicionalmente, 55 microempresarios encuestados respondieron que tienen entre 10 a 20 años de experiencia como

empresario y 0 años en el mercado laboral. Estos resultados muestran que buena parte de los microempresarios tienen amplia experiencia liderando su propio negocio y emprendiendo; no teniendo experiencia alguna en el mercado laboral en muchos de los casos.

Entre las herramientas tecnológicas más usadas en las microempresas de confección se encuentra el Internet, computadora, sistema/ERP, caja registradora/POS y maquinaria moderna o renovada. Es de esperarse que estos hayan sido los resultados y respuestas comunes pues necesitan de ellos para elaborar diseños, recepcionar pedidos, registrarlos, comunicarse con proveedores entre otros.

Finalmente, otra característica importante que define a los microempresarios de confección de Gamarra es el aspecto cultural. El tema de migración conlleva un rasgo de emprendedor; tomar la decisión de migrar implica arriesgarse y aventurarse a una nueva vida en un lugar distinto. El migrante llega a un lugar con expectativas altas, conseguir empleo remunerado; pero, una vez que se establece en este otro lugar sucede lo contrario, crea algún negocio con la esperanza de tener un mejor estatus económico. Cabe recalcar que, usualmente reciben apoyo social y financiero de familiares y amigos, sobre todo para consolidarse y emprender un negocio (Díaz y Gonzáles 2005 citado en León 2017). A esto se le suma la experiencia emprendiendo en la ciudad de origen y los estudios primarios y secundarios que tenga para iniciar el negocio en el lugar de destino (Mancilla y De Lima 2014 citado en León 2017). Esto se observa con facilidad en el subsector analizado, familias enteras de provincia migran a la ciudad en busca de nuevas oportunidades y una mejor calidad de vida; encuentran en las microempresas independencia para tomar decisiones y menor riesgo de fracasar porque es inversión propia.

4. Resumen

En el presente capítulo se mostraron datos importantes sobre las microempresas y su caracterización, así como la situación actual del sector manufactura y el subsector confección. Sumado a ello se mencionó información relevante sobre el Emporio de Gamarra por ser el lugar con más concentración del sector manufacturero textil.

En el Perú, el tejido empresarial formal está conformado en un 99.5% por micro, pequeñas y medianas empresas, reconocidas como importantes agentes económicos que dinamizan y contribuyen al desarrollo económico del país. Una parte significativa de la población y de la economía depende de la actividad y el desempeño de este segmento debido a su reconocida capacidad para generar empleo y su participación en la producción. A pesar de su notable

participación en el tejido empresarial, las Mipyme tan solo aportan el 31% al valor agregado del sector privado, esto debido a que su potencial no está siendo totalmente aprovechado.

El sector manufacturero es relevante en el Perú debido a que es la primera actividad económica, pues aporta el 14,1% del valor añadido de la economía. En esta misma línea, el sector textil y confecciones representa el 8.2% de la producción manufacturera en el 2014 y 1.3% del PBI nacional en el mismo año. Además, es un sector relevante para la generación de empleo, pues se crearon 411,770 puestos de trabajo, pese a que el empleo en el sector informal asciende a 52% en el 2014 (Ministerio de la Producción, 2017b). En cuanto a la estructura empresarial, se registra que las micro, pequeñas y medianas empresas (Mipyme) son más de 37 mil en el año 2014, lo que equivale al 99.5% del número total de empresas. Siendo la mayor parte de estas: microempresas, las cuales han tenido un bajo desempeño en los últimos años: bajos niveles de productividad, limitaciones de financiamiento, carencia de recursos para afrontar la competencia actual, disminución de las exportaciones debido a la desaceleración económica de sus principales socios internacionales. Todo lo mencionado ha ocasionado que el desempeño del sector textil y confecciones haya estado por debajo del ritmo de crecimiento de la economía nacional y que su aporte porcentual al PBI nacional haya descendido en el tramo 2007-2014 (Ministerio de la Producción, 2017).

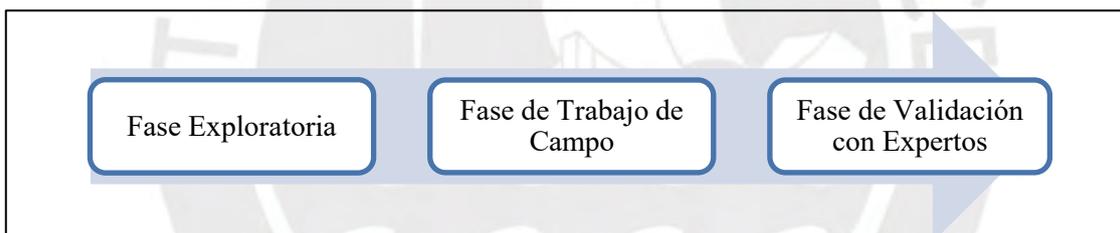
Finalmente, se mencionaron características de “Gamarra”, considerado el importante mercado de gran movimiento económico, donde se desarrollan actividades del sector comercio, la industria de la moda y la fabricación de prendas de vestir en nuestro país. Casi la cuarta parte de las empresas del sector textil y confecciones se encuentra en Gamarra. Además, se especifica la cadena de valor o proceso del subsector y se detallan las características que definen a los microempresarios de Confecciones contrastadas con datos procedentes de las encuestas y entrevistas realizadas en esta investigación.

CAPÍTULO 5: HALLAZGOS

El objetivo de este capítulo es presentar el análisis de los datos de campo de la investigación. Los resultados encontrados se fundamentan con la información de 4 entrevistas exploratorias y 248 encuestas válidas, aplicadas a microempresarios y microempresarias del subsector confección (CIU 1410), en el *Emporio Gamarra*, complementando el análisis con entrevistas a expertos en el tema.

El presente capítulo se estructura de la siguiente manera: (a) entrevistas de acercamiento al fenómeno de estudio; (b) presentación de estadística descriptiva de la muestra de estudio; (c) análisis factorial exploratorio del Crecimiento Empresarial; (d) resultados de confiabilidad de los instrumentos de medición; (e) modelo de ecuaciones estructurales para variables latentes de estudio; (f) análisis para dar respuesta a las preguntas de investigación y comprobar hipótesis; y (g) resumen del capítulo. En la siguiente figura se muestra la secuencia metodológica pertinente para esta investigación.

Figura 12: Secuencia metodológica para los hallazgos y análisis de resultados



1. Acercamiento al fenómeno de estudio

Se realizaron entrevistas exploratorias a microempresarios del subsector Confección en el Emporio Gamarra con el propósito de acercarnos al fenómeno de estudio.

En las preguntas realizadas se busca, principalmente, conocer la realidad del negocio y abordar aspectos del perfil del microempresario de confección en Gamarra. Se realizó un total de 4 entrevistas exploratorias a microempresarios (ver tabla 7).

Tabla 7: Entrevistas exploratorias a microempresarios

ENTREVISTAS EXPLORATORIAS				
Empresario	Galería	Rubro	Cargo	Fecha
Percy Alereque	Galería Guizado Hermanos, Stand 1102	Confección de prendas de vestir niños y niñas	Gerente General	08/09/2018
Jaime Alarcón	Galería Plaza Stand 1209-1202	Confección de prendas de vestir deportiva	Gerente General	08/09/2018
Iris Tasayco	Galería Los Amigos Stand 905	Confección de prendas de vestir niños y niñas	Gerente General	15/09/2018
Kathya Vilchez	Galería Julios Piso 4	Confección de prendas de vestir para dama (tallas grandes)	Gerente General	22/09/2018

1.1. Entrevista exploratoria: Percy Alereque

Respecto al factor administrativo, el Sr. Alereque considera que tiene un buen manejo de las finanzas, distribuye adecuadamente tiene conocimiento de su ganancia al finalizar la semana y maneja sus gastos directos e indirectos a pesar de su grado de instrucción, ya que no cuenta con estudios superiores. Asimismo, menciona que es él quien contrata a sus asistentes, ya sea para el taller, así como para atender al público; sin embargo, por la alta rotación siente que falla constantemente en la elección de sus colaboradores sobre todo por desconocimiento de aquello que debería evaluar (comunicación personal, 08 de septiembre, 2018).

De igual manera, haciendo referencia al factor operativo, el Sr. Alereque mencionó que no se esmera en desarrollar su marca por redes sociales, por ejemplo, o mejorar visualmente el logo de esta, se enfoca en desarrollar prendas de calidad, con el mejor acabado y con la mejor tela. Por lo que tener proveedores de tela y renovar las maquinarias se suma a su lista de prioridades (comunicación personal, 08 de septiembre, 2018).

En cuanto al factor estratégico, el Sr. Alereque considera que a pesar de tener proyecciones a futuro del negocio no tiene metas claras a corto plazo lo cual impide el crecimiento y desarrollo de su emprendimiento. Asimismo, reconoce que no realiza un buen análisis de mercado, por ejemplo, de las necesidades que tienen las madres sobre la vestimenta de sus niños, pues no tiene la información a primera mano a diferencia de sus colaboradores que atienden directamente a los clientes, por lo que cree que sus prendas están desfasadas en términos de tendencias y moda (comunicación personal, 08 de septiembre, 2018).

Finalmente, el microempresario comenta que el factor externo ha incidido en el crecimiento de su microempresa en gran magnitud. Por un lado, el nivel de demanda que ha

disminuido considerablemente respecto a años anteriores inclusive en fechas cuyas ventas deberían dispararse (fiestas patrias, navidad, entre otros). Por otro lado, encontramos la corrupción de las autoridades de la Municipalidad de La Victoria, pues menciona que muchos de ellos reciben coimas de ambulantes para que se les permita seguir vendiendo informalmente. Asimismo, hizo hincapié en la inseguridad que se vive en Gamarra hoy en día. Y es que la mayoría de microempresarios conoce quiénes son aquellos serenazgos que trabajan para la Municipalidad; sin embargo, tener conocimiento de ellos no garantiza la seguridad para los clientes que evitan ir de compras por la tarde a Gamarra lo cual afecta notablemente a los empresarios (comunicación personal, 08 de septiembre, 2018).

1.2. Entrevista exploratoria: Jaime Alarcón

En la entrevista exploratoria que se realizó a Jaime Alarcón respecto al factor administrativo, indicó que, al no tener una educación superior, el entendimiento de términos financieros es limitado, sobre todo cuando se trata de tomar créditos en bancos por lo que trata de no hacerlo y ajustar sus gastos. En caso necesite algún préstamo trata de pedirselo a los parientes o conocidos (comunicación personal, 08 de septiembre, 2018).

Referente al factor operativo, el Sr. Alarcón conoce los costos de materiales, mermas, diseños y patrones. Conocimientos básicos que han sido reforzados durante años y si bien no posee las herramientas para controlarlos y evaluarlos, considera que la manera en la que los maneja es suficiente para la magnitud de su producción y la obtención de buenos resultados (comunicación personal, 08 de septiembre, 2018).

Respecto al factor estratégico, el Sr. Alarcón tiene planeado expandir su negocio en Lima y considera que con el apoyo de su esposa y tres hijos lo logrará. Asimismo, conoce poco las preferencias de sus clientes y el comportamiento de la competencia porque está en el taller frecuentemente revisando los patrones y el acabado de sus prendas, lo cual impide estar en el stand atendiendo al público; sin embargo, menciona que en general hay más mercado para los productos deportivos lo que ha sido favorable para su negocio (comunicación personal, 08 de septiembre, 2018).

Por último, haciendo referencia al factor externo, el Sr. Alarcón considera que el nivel de demanda ha disminuido incluso en fechas clave como festividades. Cree que se debe principalmente a importadores chinos que ofrecen a menor precio prendas en tendencia (comunicación personal, 08 de septiembre, 2018).

1.3. Entrevista exploratoria: Iris Tasayco

En la entrevista exploratoria que se realizó a Iris Tasayco, respecto al factor administrativo mencionó que ha tenido limitaciones para acceder a financiamiento en el Banco, por lo que dejó de solicitar y prefirió tomar préstamos familiares. Asimismo, reconoce el rol que cumplen sus colaboradores en la microempresa, sin embargo, llegar a tener este recurso humano le ha demandado tiempo y esfuerzo (comunicación personal, 15 de septiembre, 2018).

Respecto al factor operativo, la Sra. Tasayco indicó que actualmente tiene una página web y desarrolla su marca en redes sociales con lo cual ha reforzado el relacionamiento con los clientes pues responden sus dudas, consultas y reciben pedidos. Respecto al proceso productivo, cada colaborador conoce sus funciones por lo que si uno de ellos se retrasa genera cuellos en las siguientes líneas. La Sra. Iris indicó que le gustaría mejorar ese proceso porque siente que depende de sus colaboradores enormemente y no debería ser de esa manera (comunicación personal, 15 de septiembre, 2018).

Sobre el factor estratégico, la Sra. Tasayco tiene metas claras para su negocio como la expansión a mercados exteriores, pero necesita las herramientas y recursos para hacerlo. Está tratando de apoyarse en su familia, hijos y esposo para conseguir financiamiento y empezar a exportar. Respecto a la investigación de mercados, comenta que conoce muy bien las necesidades de sus clientes pues es ella quien los atiende por redes y personalmente, pero siente que ello hace que descuide gran parte del proceso productivo en el taller (comunicación personal, 15 de septiembre, 2018).

Finalmente, los factores externos, la Sra. Tasayco se mostró preocupada por la informalidad de comerciantes en Gamarra quienes van aumentando mes a mes y son los competidores de todos los negocios formales. Es evidente, a tal punto que incluso llegan a replicar los modelos fabricados por la Sra. Iris y los venden en la calle a menores precios, mermando las ventas en su local que se encuentra en el noveno piso de una galería.

1.4. Entrevista exploratoria: Kathya Vilchez

Respecto al factor administrativo, la Srta. Vilchez, gerente general de su empresa, indica que los recursos humanos que encabezan el desarrollo de su microempresa son necesarios; partiendo de sus padres, quienes siguen laborando, pero desde el proceso productivo, porque son aquellos que mejor conocen el negocio, terminando con aquellos que reciben a los clientes en las tiendas. Si bien reconoce el trabajo de cada uno, de igual manera acepta que no capacita como debería a sus empleados. Sin embargo, menciona que es de suma importancia hacerlo, específicamente para aquellos que se involucran en actividades de corte y confección.

Asimismo, hizo referencia al problema financiero que años atrás enfrentaron. Trataron de acceder a un financiamiento, a pesar de que las tasas ofrecidas por el banco eran elevadas y el trámite burocrático fue largo, se lo rechazaron (comunicación personal, 22 de septiembre, 2018).

Adicionalmente, el factor operativo toma importancia debido a que, como menciona la Srta. Vilchez, la empresa que lidera, iniciada hace varios años por sus madres, tiene años en el mercado de confecciones por su eficiencia y la calidad de los productos. Su mayor cliente, el mercado internacional es aquello que más considera para tomar cualquier decisión o estrategia como empresa. Debido a que este mercado es estricto al solicitar las prendas, la Srta. Vilchez ha optado por enviar muestras de las prendas y de esta manera evitar devoluciones. Además, han optado por contratar personal para que se encargue de hacer los trámites aduaneros de esta manera optimiza tiempos (comunicación personal, 22 de septiembre, 2018).

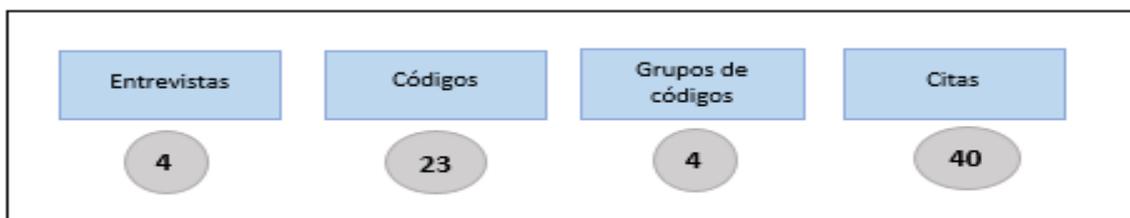
Haciendo referencia al factor estratégico, Kathya menciona que es ella quien realiza una investigación de mercado, pues algunas veces toma como referencias catálogos de moda o visita tiendas por departamento cada cierto tiempo y toma algunas prendas referenciales. Cabe recalcar que la Srta. Vilchez ha estudiado una carrera técnica de diseño de modas y gestión de comercio exterior lo cual es un punto a favor para la sostenibilidad de su empresa a diferencia de sus padres quienes completaron el nivel secundario sin oportunidad de tener estudios secundarios, por lo que les dificulta entender términos aduaneros, por dar un ejemplo (comunicación personal, 22 de septiembre, 2018).

Finalmente, respecto al factor externo, Kathya indica que actualmente el nivel de ventas ha disminuido considerablemente sobre todo por la economía, comentando que hace algunos años sus ventas eran mucho mayores. Sus exportaciones han disminuido porque a pesar de que la calidad de las prendas que confeccionan es alta, existe más competencia de otros países, como China, con precios más bajos (comunicación personal, 22 de septiembre, 2018).

1.5. Análisis de los factores en las entrevistas exploratorias

Para realizar el correspondiente análisis de las entrevistas exploratorias se siguieron los pasos mostrados en la figura 13. Se realizaron 4 entrevistas, de las cuales se ingresaron 23 códigos, se formaron 4 grupos de códigos o familias y se resaltaron 40 citas categorizadas (ver figura 13).

Figura 13: Pasos del estudio cualitativo



En general, respecto a la primera variable, acceso a crédito, los entrevistados perciben descontento debido a las limitaciones para acceder a un crédito, y desigualdad de oportunidades porque de alguna manera limita el crecimiento de su negocio. Uno de los microempresarios mencionó lo siguiente “He tenido algunos problemas porque no cumplía con requisitos así que no intenté solicitar nuevamente al Banco, suelo pedir un préstamo a mis hijos y esposo así evito tanto papeleo” (Comunicación personal, 15 de septiembre, 2018). Asimismo, otro considera: “Trato de no pedir al Banco porque no entiendo mucho sobre las tasas y tal, en el Colegio enseñan a sumar y restar, sobre términos financieros y de banco no conozco mucho. Evito esos trámites engorrosos, además que toman tiempo. El dinero lo necesito cuanto antes así que pido prestado a mis hermanos o compadres” (Comunicación personal, 8 de septiembre, 2018). Así, se aprecia que para evitar presentar la documentación requerida y seguir el tiempo de espera de los trámites, prefieren acceder a préstamos informales y solicitan el préstamo a familiares.

Con relación a la variable Internacionalización, una de las microempresarias indica que junto a su esposo e hijos tienen en mente exportar y quiere expandirse, pero que debería encontrar a alguien que los ayude con el transporte y conseguir mayor capital (Comunicación personal, 15 de septiembre, 2018). Se encuentra motivada pero no tiene las herramientas necesarias para tomar decisiones referentes a las exportaciones. Mientras que la microempresaria que ha internacionalizado su negocio enfrenta una serie de dificultades actualmente, por lo que no considera que en este momento sea fuente de crecimiento.

De igual manera, la variable Presencia de redes sociales ha sido poco mencionada por los entrevistados, quienes no se encuentran tan adaptados a las redes. Es una buena táctica para atraer a nuevos clientes y brindar un servicio post con asesoría personalizada. Finalmente, la variable Tecnología, ha sido la menos mencionada. Ello no quiere decir que no sea importante para el crecimiento.

Respecto a la variable Conocimiento de clientes, la mayoría de entrevistados comenta que al tener un taller de confección y paralelamente un local no se abastece para atender ambas locaciones, sobre todo para prestar atención a las necesidades de sus clientes pues aceptan y

reconocen el rol de estos en su negocio: “En el stand no estoy mucho tiempo, tengo personal atendiendo pero claro hay un punto negativo porque no sé qué otras cosas quieren mis clientes, debería al menos estar un cuarto del día en tienda” (Comunicación personal, 8 de septiembre, 2018). En tal sentido, sobre el Conocimiento de competidores, los microempresarios hacen notar que se relaciona con las ventas pues éstas “han disminuido notablemente, por la competencia aquí en Gamarra y por las tiendas retail que suelen vender prendas deportivas de moda a menor precio. Ojalá esto merme y deje de perjudicarnos” (Comunicación personal, 22 de septiembre, 2018). Tienen presente que es una amenaza para su negocio, más aún porque cada vez aumentan el número de ambulantes: “Hay más y más tiendas y ambulantes que venden a menor precio” (Comunicación interno, 8 de septiembre, 2015).

Para complementar, la siguiente variable es la “Formalidad”, este tema les preocupa notablemente porque llevan varios años con la misma situación y tanto la Municipalidad distrital como la Municipalidad de Lima no ponen fin. Por ejemplo la “informalidad de Comerciantes porque venden sus productos a menor precio, es la principal competencia, algunos replican nuestros modelos. No me parece justo” (Comunicación personal, 15 de septiembre, 2018).

Ahora bien, sobre la Gestión de proveedores, uno de ellos mencionó la importancia de contar con proveedores exclusivos. Es lógico pensar que la calidad de las prendas y telas es primordial para los microempresarios. Por este motivo, los proveedores cumplen un rol principal en la gestión de microempresas de Confección. Finalmente, tenemos la variable “Herramientas de promoción”, ésta no fue mencionada por la mayoría por lo que pierde significancia, sin embargo, uno de ellos recalcó “Me gustaría subir fotos de mis prendas a Facebook, mis hijas me ayudaron a crearlo, pero no sé usarlo así que lo hemos descuidado. Quizá si subimos fotos tendría más clientes y pedidos. Pero claro, no tengo tiempo para sentarme y entrar a Facebook” (Comunicación personal, 15 de septiembre, 2018). Realmente se demuestra que son pocos aquellos que se encargan de desarrollar su marca y expandirla de manera económica (virtualmente) ya sea por desconocimiento o porque no se conocen el valor de las redes.

La variable Control de ventas no se recogió por medio de las entrevistas y ningún microempresario lo mencionó. De igual manera sucede con Estructura de costos, Flujo de caja, y Organigrama y Puestos. Respecto a Estado, los microempresarios mencionan que una amenaza constante es “La informalidad de comerciantes porque venden sus productos a menor precio, es la principal competencia, algunos replican nuestros modelos. No me parece justo” (Comunicación personal, 15 de septiembre, 2018).

Sobre Planificación estratégica, de los 4 microempresarios entrevistados uno exporta actualmente y el otro planea llevarlo a cabo a corto plazo, “Mi esposa y yo pretendemos expandir

el negocio en otros distritos. Mis hijos me apoyan y se interesan en el negocio, así que cada vez estoy más convencido de ello” (Comunicación personal, 8 de septiembre, 2018). Empezar a exportar es un buen inicio para que el negocio se desarrolle y crezca, puede darse porque las ventas locales siguen disminuyendo y porque el mercado internacional demanda constantemente de productos peruanos.

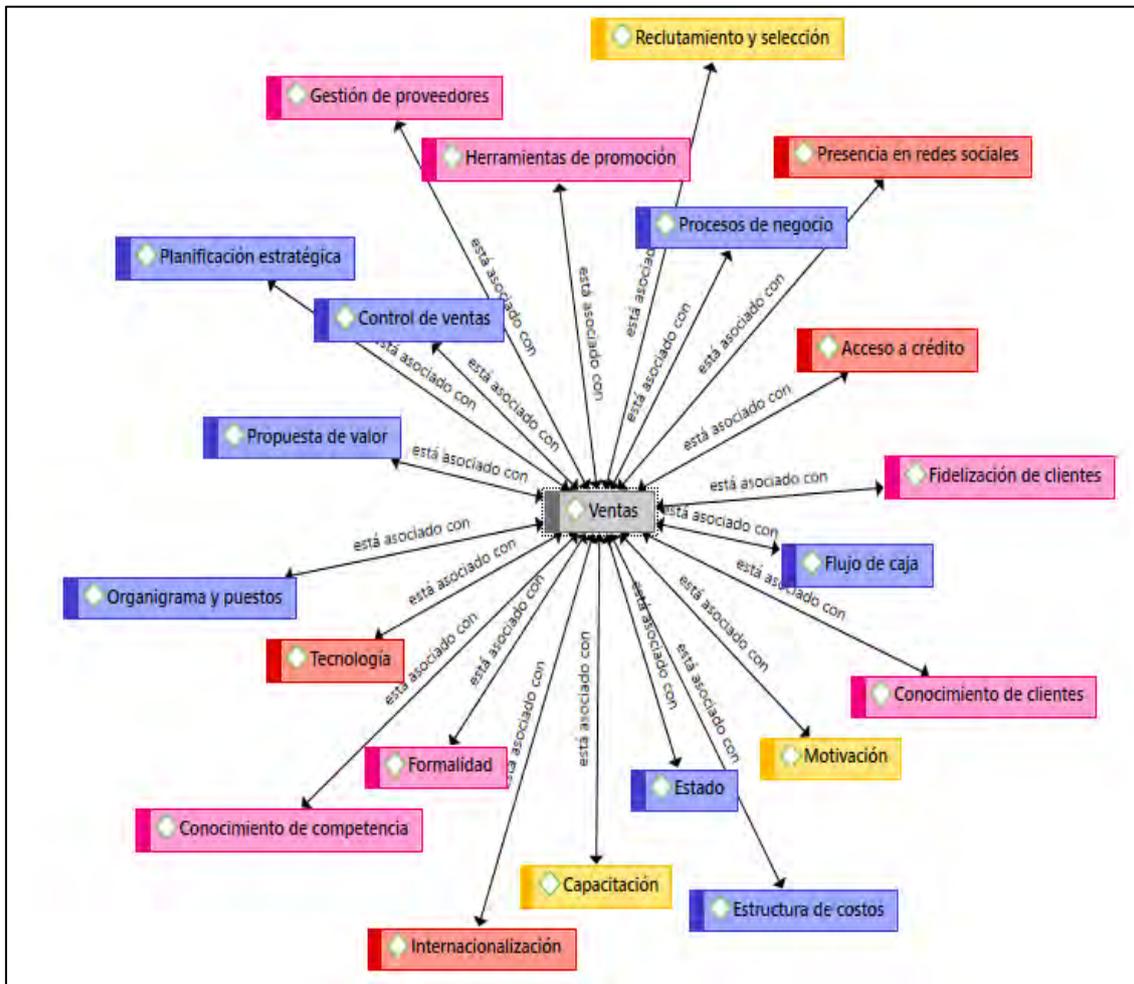
Referente a la variable Procesos de negocio, los microempresarios mencionan que son ellos los que supervisan los patrones, diseños, corte de la tela, entre otras actividades. Muchos de ellos tienen años de experiencia en el sector por lo que saben cómo reducir mermas de los pedidos por ejemplo (Comunicación personal, 8 de septiembre, 2019). Es así que tener un negocio es complicado y más aún si tienes un taller pues debes estar constantemente supervisando que todo camine como lo coordinado.

La última variable es la “propuesta de valor”, algunas de las frases mencionadas son “me gusta dar lo mejor”, “Lo hago yo misma, veo catálogos o de vez en cuando, por no decir todas las semanas, visito los centros comerciales como Ripley, Saga, Paris y otras marcas que permiten que me inspire y saque nuevos diseños” (Comunicación personal, 15 de septiembre, 2018). El detalle de querer entregar lo mejor al cliente y esforzarse por vender una prenda de moda y de buena calidad es la construcción de la propuesta de valor del negocio.

Para finalizar, las variables: Capacitación, Motivación y, Reclutamiento y Selección. No fueron abordadas por los microempresarios. Al respecto, solo de ellos mencionaron que no se encuentran capacitando a sus colaboradores, pero estarían encantados de hacerlo, desde aquellos que atienden en los negocios frente al mostrador así como aquellos que se encuentran en el taller confeccionando las prendas.

En el siguiente gráfico se observan las variables agrupadas por colores y relacionadas con la variable dependiente “Ventas” en un gráfico de Red realizado en ATLAS.ti.

Figura 14: Gráfico de Red



2. Estadística Descriptiva

La evaluación de los datos descriptivos se realizó sobre la base de las respuestas obtenidas en el trabajo de campo, la operacionalización de las variables personales puede verse en el siguiente cuadro (Tabla 8). En una primera etapa se coordinó con Susana Saldaña, Secretaria General de la Coordinadora de Empresarios de Gamarra, para la elaboración de una relación de las galerías asociadas y sus administradores, quienes aceptaron y permitieron desarrollar el recojo de información para el trabajo de investigación.

En una segunda etapa, se aplicó la encuesta de forma presencial ingresando la información directamente en el aplicativo móvil *Survey Monkey*. Sin embargo, la tasa de respuesta fue baja, llegando a ser menos del 20%, y presentando errores significativos en la forma de responder las encuestas.

Tabla 8: Operacionalización de las variables personales

VARIABLE	DEFINICIÓN	MEDICIÓN
Género	Género femenino o masculino	1= Femenino
		2= Masculino
Edad	Años cumplidos	1= 18-24 años
		2= 25-34 años
		3= 35-44 años
		4= 45-54 años
		5= 55-64 años
		6= 65-más años
Estado civil	Estado civil	1= Con pareja
		2= Sin pareja
Educación	Nivel de educación alcanzado	1= Sin nivel
		2= Inicial
		3= Primaria completa
		4= Secundaria completa
		5= Superior no univ. incompleta
		6= Superior no univ. completa
		7= Superior univ. incompleta
		8= Superior univ. completa
		9= Posgrado
Experiencia	Años de experiencia como trabajador (independiente y dependiente)	1= 0 - 1
		2= 2 - 3
		3= 4 - 8
		4= 9 -15
	Años de experiencia como empresario	1= 0 - 4
		2= 5 -7
		3= 8 - 9
		4= 10 - 18
Motivación	Decisión de emprender	1= Necesidad
		2= Oportunidad
Autonomía	Número de horas semanales dedicadas al negocio	1= 0-24
		2= 25-36
		3= 37-48
		4= 49-más
	Número de horas semanales dedicadas al trabajo no remunerado	1= 0-14
		2= 15-21
		3= 22-28
		4= 29-35
		5= 36-más

Con ese precedente, en una tercera etapa, se procedió a aplicar los instrumentos de medición en forma física con la guía impresa (Ver Anexo C), y con la presencia del investigador, para controlar el proceso de llenado de los instrumentos. En esta actividad, se pudo observar una tasa de respuesta por encima del 90%. De un total de 252 encuestas aplicadas, se eliminaron 4 instrumentos de medición, por presentar ausencia total de datos. Cabe decir, las encuestas se realizaron de manera voluntaria, informando a los encuestados que el instrumento de medición era anónimo y de total confidencialidad.

En las tablas 10, 11 y 12, se presentan la información demográfica. La muestra estuvo compuesta por 192 mujeres encuestadas (63% de la muestra) y 56 hombres (37% de la muestra), mientras la mayor presencia de las mujeres estaba en los locales de atención al público, sus pares varones se encontraban en el taller. Manteniendo la división de género en los sectores económicos al interior de las actividades del subsector confección, con mayor presencia de mujeres en comercio y de los varones en la industria (INEI, 2017). La mayor parte de los encuestados posee una edad superior a 35 años, la muestra se compuso de un 30% entre 35 y 44 años, mientras que el 42%, tenía entre 45 y 54 años (ver tabla 9), ello guarda relación con el hecho de que a más edad se eleva la posibilidad de crear una empresa por la experiencia, conocimiento y la habilidad específica (Álvarez y Valencia, 2008).

Asimismo, se observó que la muestra tiene tendencia a un grado de educación no menor a secundario, el 37% tenía formación secundaria completa, seguido de aquellos con estudios técnicos incompletos (19%), solo el 6% de la muestra posee formación universitaria completa y el 1% posgrado (ver tabla 10). En cuanto la motivación para emprender, el 72% lo hizo por necesidad y un 28% al aprovechar una oportunidad. En ese sentido, la motivación para emprender de los microempresarios de confección en Gamarra guarda relación con su nivel de educación, ya que los individuos con bajos niveles de educación que emprenden su negocio propio suelen hacerlo por necesidad, a diferencia de aquellos con alta educación que lo hacen por oportunidad (Díaz de León y Cancino, 2014).

Tabla 9: Rango etario de la Muestra Seleccionada

	18 - 24 años	25 - 34 años	35 - 44 años	45 - 54 años	55 - 64 años	65 años - más	Total general
Femenino	2%	8%	21%	23%	8%	1%	63%
Masculino	0%	1%	9%	22%	5%	0%	37%
Total	2%	9%	30%	45%	13%	1%	100%

Tabla 10: Nivel de estudio de la Muestra Seleccionada

	Sin nivel	Inicial	Primario	Secundario	Técnico Inc.	Técnico Com.	Univ. Inc.	Univ. Com.	Posgrado
Femenino	1%	0%	5%	22%	13%	9%	10%	3%	0%
Masculino	1%	0%	2%	15%	6%	5%	4%	3%	1%
Total general	2%	0%	7%	37%	19%	13%	14%	6%	1%

Además, de acuerdo con el estado civil de los encuestados, la gran mayoría (80%) tiene pareja, mientras que el resto es soltero. Ello se corresponde al hecho de que la persona y su cónyuge tienen mayores ingresos laborales, es decir, disponen de dos fuentes de ingresos, lo que puede alentar y facilitar la inmersión en el emprendimiento. Como mencionan Aldrich & Cliff, “una persona casada tiene una mayor facilidad para emprender un negocio en tanto que la presencia del cónyuge puede elevar la movilidad y disponibilidad de recursos” (2003, p.17). En el caso de los microempresarios solteros, cuentan con el apoyo de su familia (padres, hermanos, etc.), la familia juega un rol importante en estas empresas, debido a que posibilita una mayor red de discusión y mayor disponibilidad y movilidad de recursos, humanos y financieros; igualmente las relaciones entre los miembros coadyuvan a la identificación de nuevas oportunidades (Aldrich y Cliff, 2003).

Con respecto a la autonomía (horas dedicadas al trabajo no remunerado y remunerado) las mujeres le dedican más horas al trabajo no remunerado (TNR), en promedio; mientras que los hombres encuestados dedican más horas al trabajo remunerado (TR), en promedio. En general, el mayor porcentaje de encuestados (70%) trabaja más de 8 horas diarias (49 horas semanales a más) en actividades remuneradas; por otro lado, el 29% del total de encuestados trabaja entre 6 a 8 horas diarias. En referencia a las horas dedicadas al trabajo no remunerado, todos los encuestados afirman dedicarle horas al trabajo no remunerado, la mayoría de encuestados (57%) le dedica hasta 2 horas diarias, mientras que el 41% dedica hasta 4 horas diarias (ver tabla 11), como se puede notar en la siguiente tabla. Es común que en una sociedad donde las tareas domésticas y el cuidado de los hijos menores descansan básicamente en las mujeres, ellas tengan menos tiempo disponible para otras actividades remuneradas. Si bien se observa una creciente incorporación de las mujeres al mercado laboral, ellas todavía realizan más tareas domésticas que los hombres (INEI, 2017).

Tabla 11: Autonomía y Género de la Muestra Seleccionada

	Femenino	Masculino	Total general
Trabajo no remunerado			
0 - 14 horas	30%	26%	57%
15 - 21 horas	15%	9%	24%
22 - 28 horas	16%	1%	17%
29 - 35 horas	1%	1%	1%
36 horas - más	1%	0%	1%
Total	63%	37%	100%
Trabajo remunerado			
0 - 24 horas	1%	0%	1%
25 - 36 horas	0%	0%	0%
37 - 48 horas	23%	7%	29%
49 horas - más	39%	30%	70%
Total	63%	37%	100%

3. Análisis Factorial Exploratorio de Crecimiento Empresarial

El análisis factorial se realizó con el objetivo de reducir la dimensionalidad de las variables estudiadas y detectar patrones de asociación entre variables. Además, enfoca la problemática considerando la existencia de un modelo subyacente que permite obtener factores comunes que explican la variabilidad de los patrones (Chion,S., Charles,V., 2016, p. 138). El análisis factorial pueden ser de tipo exploratorio (AFE) y confirmatorio (AFC), en la presente investigación se optó por realizar un AFE, puesto que se trata de identificar el modelo de factores que mejor explique los datos muestrales, donde se describa la varianza-covarianza de estos datos (Chion,S., Charles,V., 2016, p. 38), además un AFC requiere asumir un modelo teórico confirmado para las variables de estudio abordadas, sin embargo no se cuenta con investigaciones de enfoque cuantitativo similares en Perú. A través del AFE se determinará el número de factores, así como la composición de los mismos.

Para realizar el análisis factorial exploratorio, se procedió a seguir las siguientes etapas: (a) análisis bivariado de las variables, (b) análisis de comunalidades, (c) prueba de esfericidad y adecuación muestral (d) análisis de varianza total explicada y (e) transformación factorial.

3.1. Análisis Bivariado de variables

La correlación de cada par de variables se obtuvo a partir de los datos de la encuesta. Cada pregunta del cuestionario fue un atributo indicador, para simplificar el manejo de estas

variables, en la Tabla 12 se identifica cada variable codificada, con la pregunta y una breve etiqueta que resume su contenido.

Respecto a las correlaciones entre las diferentes variables (ver Anexo H), el 15% de las correlaciones en valor absoluto, es mayor a 0.5 y el 27% de las correlaciones, en valor absoluto, está entre 0.3 y 0.5. Esto es un indicativo de la posibilidad de reducir el número de variables y/o identificar factores comunes. Asimismo, se puede seleccionar la mejor variable dependiente en nuestro estudio en base a los coeficientes de correlación dado que cuanto más alto es el coeficiente de correlación, más fuerte es la relación y por tanto más grande es la exactitud de predicción.

Entre variables, las correlaciones más altas (mayores a 0.70), se dan entre las variables Organigrama y Puestos (A1) y Flujo de caja (A5), mostrando una alta relación entre las microempresas que cuentan con una estructura de la organización, áreas, puestos y funciones, y aquellas que determinan necesidades de liquidez, periodos de pago y cobranzas. Así, como las variables Fidelización clientes (O6) y Herramientas promoción (O9), que presenta la correlación más alta del modelo (0.735), relacionando aquellas empresas en las que se cuenta con estrategias de fidelización con los clientes, y herramientas y canales de promoción del negocio.

Del mismo modo, se presentan las siguientes correlaciones superiores a 0.60:

- La variable Flujo de caja (A5) se relaciona con las variables Estructura de costos (A6), Control ventas (O2), Propuesta valor (O4), Herramientas promoción (O9). Ello refleja que la determinación de necesidades de liquidez, periodos de pago y cobranzas es aquella variable que se relaciona con mayor incidencia con otras variables del modelo.

- La variable Organigrama y Puestos (A1) se relaciona con las variables las variables Estructura de costos (A6), Propuesta valor (O4), Procesos del negocio (O9). Por su parte, la determinación de la estructura de la organización, áreas, puestos y funciones es la otra variable que más fuertemente y con más variables se relaciona en el modelo.

- Finalmente, la variable Propuesta valor (O4) se relaciona con la variable Herramientas promoción (O9), evidenciando que existe una relación positiva entre contar con valor añadido y lograr la diferenciación de los productos y/o servicios, y poseer herramientas y canales de promoción en el negocio.

Al momento, la variable Venta Anual es aquella que presenta mayor correlación con el resto de las variables, por ello, cumple con ser la mejor variable dependiente en nuestro estudio de crecimiento empresarial en base a los coeficientes de correlación. Sin embargo, presenta una deficiente correlación con las variables: Capacitación (A2), Motivación (A4), Presencia en redes sociales (O3), Internacionalización (ES2), Acceso a crédito (ES3) y Tecnología (EX2).

Tabla 12: Codificación de variables independientes

Cod.	Pregunta	Etiqueta
A1	Cuenta con una estructura de la organización, áreas, puestos y funciones	Organigrama_y_Puestos
A2	Invierte en capacitación	Capacitación
A3	Cuenta con un proceso de Reclutamiento y Selección	Reclutamiento_y_Selección
A4	Brinda motivación a sus trabajadores	Motivación
A5	Determina necesidades de liquidez, periodos de pago y cobranzas	Flujo_de_caja
A6	Define y maneja la estructura de costos	Estructura_de_costos
O1	Conoce su público objetivo y necesidades.	Conocimiento_de_clientes
O2	Cuenta con objetivos, estrategias y control de ventas	Control_ventas
O3	Cuenta con redes sociales	Presencia_redes_sociales
O4	Cuenta con valor añadido y logra la diferenciación de sus productos y/o servicios.	Propuesta_valor
O5	Tiene conocimiento sobre los competidores y el nivel de competencia	Conocimiento_competencia
O6	Cuenta con estrategias de fidelización	Fidelización_clientes
O7	Cuenta con herramientas y canales de promoción	Herramientas_promoción
O8	Identifica proveedores, características, relacionamiento y compras	Gestión_proveedores
O9	Tiene conocimiento de los procesos del negocio	Procesos_del_negocio
ES1	Cuenta con Misión y Visión de la empresa, objetivos estratégicos y acciones para alcanzar dichos objetivos	Planificación_Estratégica
ES2	Tiene una estrategia de internacionalización de las ventas	Internacionalización
ES3	Logra acceder al crédito	Acceso_crédito
EX1	Cumple con la formalidad del negocio, obligaciones tributarias y laborales	Formalidad
EX2	Utiliza herramientas tecnológicas	Tecnología
EX3	Pertenencia a alguna asociación	Asociatividad
EX4	Percibe que el Estado ha contribuido a su crecimiento	Estado

Como principal insumo para la realización del análisis factorial, desde la revisión de la literatura, se identificaron veintidós (22) variables que determinan el crecimiento empresarial. Con el fin de mantener la potencia estadística, en función del ratio de observaciones sobre las variables independientes, se realizaron once observaciones por cada variable independiente, además se separó la variable dummy Asociatividad (EX3) para mantener la misma escala en el modelo. Las 21 variables restantes en el análisis han sido teóricamente agrupadas en los factores: Administrativo, Operativo, Estratégico y Externo.

3.2. Análisis de Comunalidades

La comunalidad de un atributo es una medida de la porción de la varianza de una variable capturada por la estructura del componente (Meyers, Gamst y Guarino, 2016, p. 453). Es decir, cuánto de su varianza es explicada por los factores comunes subyacentes. En la Tabla 13, la columna "Inicial" presenta las comunalidades iniciales, es decir, aquellas basadas en la solución completa en la que se extrajeron los 21 componentes. Debido a que la extracción de los 21 componentes explica el 100% de la varianza total, cada variable se "captura completamente" en esta solución completa, de ahí que cada variable tenga una comunalidad de 1.00.

El análisis de las comunalidades muestra que existen factores bien explicados por la solución factorial, como es el caso de: Organigrama y Puestos (A1), Flujo de caja (A5), Fidelización de clientes (O6), Herramientas promoción (O7), Estructura de costos (A6) y Propuesta de valor (O4). Además, preliminarmente, se identifica que las variables: Estado (EX4), Acceso crédito (ES3) y Formalidad (EX1) son aquellas con más baja comunalidad, estos atributos con baja comunalidad reflejan la inhabilidad de los cuatro factores para captar la variabilidad de los mismos. En general, las variables con un valor de extracción menor de 0.5, no son capturadas sustancialmente por la estructura del componente y son posibles candidatas para su eliminación del análisis (Meyers, Gamst y Guarino, 2016, p. 453).

Tabla 13: Comunalidades

	Inicial	Extracción
A1	1,000	,761
A2	1,000	,488
A3	1,000	,408
A4	1,000	,632
A5	1,000	,736

A6	1,000	,661
O1	1,000	,511
O2	1,000	,604
O3	1,000	,453
O4	1,000	,659
O5	1,000	,630
O6	1,000	,692
O7	1,000	,681
O8	1,000	,481
O9	1,000	,642
ES1	1,000	,455
ES2	1,000	,587
ES3	1,000	,369
EX1	1,000	,390
EX2	1,000	,625
EX4	1,000	,334

3.3. Prueba de esfericidad y adecuación muestral

La tabla siguiente muestra las pruebas Kaiser-Meyer-Olkin de adecuación de muestreo (KMO) y Bartlett. Como el valor de KMO es 0.879, el modelo factorial es adecuado, puesto que el valor mínimo aceptable de KMO es 0.5 (Othman y Owen, 2001 citado en Chi3n y Vincent, 2016, p.197). Adem3s, un coeficiente de KMO cercano a 0.8 sugiere que los datos son adecuados

para el análisis de Componentes Principales (Meyers, Gamst y Guarino, 2016, p. 450), como es el caso.

La prueba de esfericidad de Bartlett, aproximación chi-cuadrado, es una transformación de la determinante de matriz de correlación. Dio resultados positivos con una $p=0.000$, lo que implica corrección e idoneidad de los procesos de análisis factorial para las pruebas de multidimensionalidad (Othman y Owen, 2001 citado en Chi6n y Vincent, 2016, p.197).

Estas dos pruebas indicaron la posibilidad de realizar tambi6n un an6lisis factorial de los datos.

Tabla 14: Prueba de KMO y Bartlett

Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adecuaci6n de muestreo		0.883
Prueba de esfericidad de Bartlett	Aprox. Chi-cuadrado	2114.608
	gl	210
Sig.		0.000

3.4. An6lisis de varianza total explicada

Con respecto a la Varianza total, explicada por la soluci6n factorial de estructura simple, SPSS presenta esta informaci6n en la secci6n "Suma de cargas al cuadrado de la rotaci6n" de la Tabla 15. La columna "Total" presenta las porciones de la varianza, total, explicada, por cada uno de los cuatro factores comunes subyacentes, la columna "% de la varianza" presenta los porcentajes de la varianza total explicadas por cada uno de los cuatro factores comunes subyacentes y la columna "% acumulado" presenta progresivamente los porcentajes acumulados de la varianza total explicada por los factores comunes subyacentes.

As6 el primer factor com6n subyacente explica el 6.342 de la varianza total de 21, lo que equivale al 30.2% de esta. El segundo factor com6n subyacente explica 2.975 de la varianza total, lo que equivale al 14.166% de esta. El tercer factor com6n subyacente explica el 1.420 de la varianza total, lo que equivale al 6.762% de esta. El cuarto factor subyacente explica el 1.062 de la varianza total (lo que equivale al 5.056% de esta). Finalmente, estos cuatro factores explican el 56.185% de la varianza total.

Tabla 15: Varianza total explicada

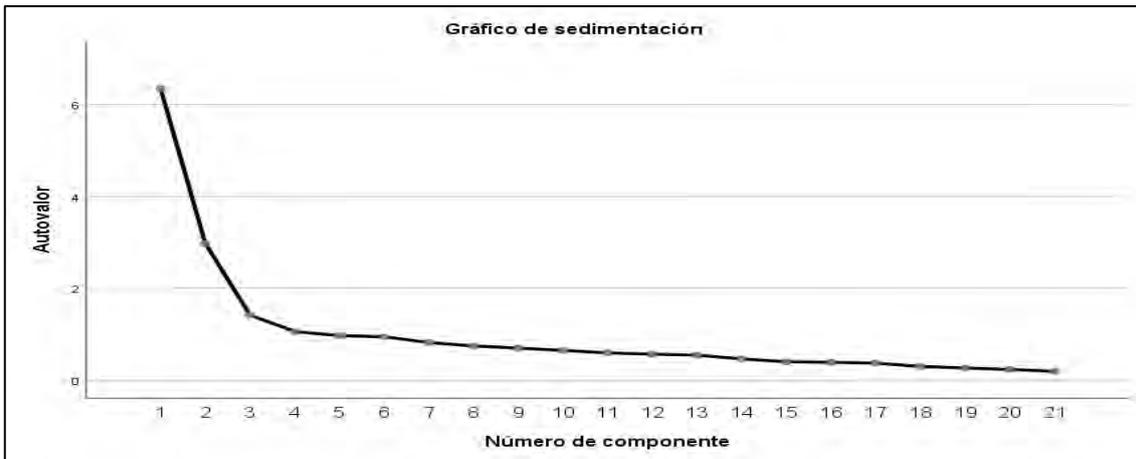
Componente	Autovalores iniciales			Sumas de cargas al cuadrado de la extracci6n			Sumas de cargas al cuadrado de la rotaci6n		
	Total	% de varianza	% acumulado	Total	% de varianza	% acumulado	Total	% de varianza	% acumulado
1	6.342	30.200	30.200	6.342	30.200	30.200	5.166	24.601	24.601

2	2.975	14.166	44.366	2.975	14.166	44.366	2.799	13.327	37.928
3	1.420	6.762	51.128	1.420	6.762	51.128	2.419	11.518	49.447
4	1.062	5.056	56.185	1.062	5.056	56.185	1.415	6.738	56.185
5	0.972	4.627	60.811						
6	0.948	4.515	65.326						
7	0.823	3.920	69.247						
8	0.748	3.562	72.809						
9	0.702	3.342	76.151						
10	0.652	3.106	79.256						
11	0.597	2.843	82.099						
12	0.569	2.711	84.810						
13	0.548	2.608	87.418						
14	0.466	2.221	89.639						
15	0.405	1.926	91.565						
16	0.391	1.864	93.429						
17	0.374	1.782	95.211						
18	0.302	1.437	96.648						
19	0.269	1.282	97.930						
20	0.237	1.130	99.060						
21	0.197	0.940	100.000						

3.4.1 Gráfico de sedimentación

El número total de factores extraídos basados en el criterio de Kaiser de los auto-valores de la matriz de correlaciones que son mayores a 1.0 fue cuatro. Del mismo modo, en la Figura 15 se presenta el gráfico de sedimentación. Se observa que el codo de la curva se encuentra entre la 4ta y 5ta componente principal, esto también nos indica que puede tomarse las cuatro primeras componentes principales. Por lo tanto, nuestro número de factores comunes es cuatro. Cabe resaltar, a pesar de que uno de los enfoques más comunes para determinar el número de factores se basa en auto valores, este criterio es arbitrario y no hay manera definitiva de determinar el número de factores, lo que al final es una decisión subjetiva del investigador (Chión y Vincent, 2016, p. 196).

Figura 15: Gráfico de sedimentación



3.5. Transformación factorial

El análisis factorial empleó el procedimiento varimax de rotación de factores, siendo este un método de rotación ortogonal que simplifica la interpretación de los factores al minimizar el número de variables que tienen altas cargas en cada factor. Asimismo, la rotación ortogonal de elementos aumentó la posibilidad de generalizar los resultados de la investigación (Rennie, 1997). Se puede observar los resultados en la Matriz de factor rotado (ver tabla 16) y Matriz de transformación de componente (ver tabla 17).

Tabla 16: Matriz de factor rotado

	Factor			
	1	2	3	4
A5	0.837			
A1	0.813			
A6	0.790			
O9	0.776			
O4	0.769			
O2	0.694			
ES1	0.642			
EX4	0.478			
O5		0.748		
O6	0.407	0.701		
O7	0.412	0.663		
O1		0.649		
EX1		0.517		
O8		0.480		
EX2			0.748	
ES2			0.746	
ES3			0.597	
O3			0.562	

A4				0.729
A2				0.679
A3				0.476

Por otro lado, la extracción mediante el análisis de componentes principales se realiza cuando el objetivo es resumir la mayoría de la información original (varianza) en una cantidad mínima de factores con propósitos de predicción. A diferencia del análisis factorial común, usado para identificar los factores subyacentes o las dimensiones que reflejan qué es lo que las variables comparten en común (Anderson, Black, Cano, Prentice & Tatham, et al., 1999, p.89). Además, aunque ambos procedimientos se consideran exploratorios, el análisis factorial está más relacionado con el desarrollo de la teoría, es decir, con el análisis confirmatorio (Tabachnick y Fidell, 2013). Finalmente, diversos autores mencionan que probablemente no habrá mucha diferencia en la interpretación basada en el análisis de componentes principales o en el análisis factorial, especialmente cuando se analizan más de dos docenas de variables (Gorsuch, 2010; Pituch & Stevens, 2016). Por ello, el método de extracción de Componentes Principales se consideró el más adecuado para extraer los factores de la presente investigación.

Tabla 17: Matriz de transformación de componente

Componente	1	2	3	4
1	0.869	0.482	-0.039	0.106
2	-0.242	0.487	0.836	0.072
3	0.119	-0.395	0.189	0.891
4	0.415	-0.611	0.514	-0.436

Solo los elementos con factor de carga mayor a 0.40 se consideraron significativos en la interpretación de los factores, este criterio mantuvo el total de elementos (21). Los factores quedaron distribuidos de la siguiente manera:

Tabla 18: Redistribución de factores

Factor	Cod.	Etiqueta
F1	A5	Flujo_de_caja
	A1	Organigrama_y_Puestos
	A6	Estructura_de_costos
	O9	Procesos_del_negocio
	O4	Propuesta_valor
	O2	Control_ventas
	ES1	Planificación_Estratégica
	EX4	Estado
F2	O5	Conocimiento_competencia
	O6	Fidelización_clientes
	O7	Herramientas_promoción
	O1	Conocimiento_de_clientes
	EX1	Formalidad
	O8	Gestión_proveedores
F3	EX2	Tecnología
	ES2	Internacionalización
	ES3	Acceso_crédito
	O3	Presencia_redes_sociales
F4	A4	Motivación
	A2	Capacitación
	A3	Reclutamiento_y_Selección

3.6. Análisis de los factores y variables

Factor 1: Operaciones básicas

La tabla 18 muestra los elementos cargados en el Factor 1: Flujo de caja, Organigrama y Puestos, Procesos del negocio, Estructura de costos, Propuesta de valor, Control de ventas, Planificación Estratégica, y Estado, con cargas factoriales que oscilaron entre 0.837 y 0.478. Los elementos de este factor presentan variables cuya gestión se realiza, en su mayoría, en el corto plazo y con retornos casi inmediatos, a su vez, se trata de las actividades que las empresas necesitan para operar y cumplir su misión. Por todo lo expuesto, a este factor se le denominó “Operaciones básicas”.

La planificación estratégica es la fase inicial para la ejecución de los demás procesos, esta inicia con un plan estratégico, mediante el cual la organización analiza sus fortalezas y debilidades y traza un plan para crecer a corto y a largo plazo (Kwestel, Preston y Plaster, 1998). Se torna

importante incluso en las empresas pequeñas, ya que, la planeación estratégica promueve el pensamiento a futuro, reduce la atención de detalles operativos, y provee de significado para identificar y evaluar alternativas estratégicas que mejoran el desempeño. Así, debe ser considerada seriamente por los directivos, sin importar el horizonte de planeación o el grado de formalidad con la que se llevan a cabo las estrategias, sobre todo en las pymes, donde la planeación estratégica debe desarrollarse con procedimientos menos formales y sin la necesidad de estar por escrito (López, 2005, p. 159).

Por su lado, el contar con organigrama y definición de puestos ayuda a facilitar la coordinación de la organización, pues cada puesto de trabajo se compone de una serie de responsabilidades predefinidas de las que el empleado se tiene que encargar (EOI, 2005, p.99). Para el diseño de una estructura organizativa es necesario contar con definiciones de las responsabilidades de cada puesto y que cada colaborador lo internalice, pues existe un impacto directo con la productividad de la empresa, incluyendo las de menor tamaño.

Asimismo, una de las herramientas más importantes que debe disponer el empresario es el flujo de caja, esto permitirá mantener controladas las entradas y salidas de dinero en la organización, así como tener la máxima predictibilidad posible en el control de los recursos económicos (EOI, 2005, p.99). Siguiendo con la explicación, el diseño de una propuesta de valor es el eje que debe sujetar todo el modelo de negocio, desarrollando las diferentes actividades y planificaciones alrededor de la misma. En la misma línea, los autores North y Smallbone (2000) y Peña (2002), mencionan que aquellas MYPEs que han logrado crecer es porque han seguido estrategias de diferenciación. Además, Holm y Poulfelt (2002) y O'Gorman (2001) sostienen que las empresas pequeñas no cuentan con economías de escalas como las grandes sí y, en consecuencia, su diferenciación debe basarse en mayor medida en la innovación y no en el precio.

Mientras tanto, “el apoyo estatal es entendido como una serie de opciones políticas macroeconómicas orientadas al crecimiento y la estabilidad, adoptando medidas apropiadas que pueden contribuir al desarrollo, el crecimiento y la supervivencia de la empresa” (Morrison et al., 2003, p. 41).

Todas las variables mencionadas hacen referencia a procesos con retornos de corto plazo y de ejecución inmediata. Finalmente, el apoyo estatal ingresa como un aliado para afianzar las habilidades de los emprendedores y administrar los requerimientos que se den.

Factor 2: Marketing

El segundo factor incluyó 6 variables: conocimiento de la competencia (carga = 0.748), Fidelización de clientes (carga=0.701), herramientas de promoción (carga=0.663), conocimiento

de los clientes (carga=0.649), gestión de proveedores (carga=0.48) y formalidad (carga= 0.517). Se le asignó el nombre de “Marketing”, pues todas ellas tienen que ver con estrategias y herramientas para entregar valor a los clientes y forjar una relación fuerte y duradera.

En lo referente a conocimiento de clientes, los empresarios deben conocer el perfil y las necesidades de los mismos, los autores Blázquez, Dorta y Verona (2006) mencionan que la posición estratégica de la empresa debería encaminarse en la búsqueda selectiva de clientes más favorables, abriendo oportunidades en nuevos mercados geográficos, o concentrarse en el mercado o segmento de origen y crecer a través de la adopción de estrategias de diversificación de productos. De igual manera, los empresarios deben conocer el nivel de su competencia, como lo menciona Porter (1994), resulta primordial establecer claras estrategias de crecimiento a fin de alcanzar una dimensión tal que diluya la intención de entrada de nuevos competidores. En cuanto a las herramientas de promoción, estas van a permitir a la empresa dirigirse a un segmento determinado de cliente, siguiendo esta idea: “la participación activa de las MYPEs en la gestión de productos y mercados son, por lo tanto, particularmente importantes para lograr el crecimiento durante un período prolongado” (Calantone et al., 1995; Smallbone et al., 1995).

En cuanto a la gestión de proveedores, este es considerado “un elemento vital en la administración moderna de las organizaciones, sobre todo si se considera que a partir de la calidad de las entradas se puede garantizar la calidad de las salidas. Es por ello que se hace necesario que los gerentes encargados del aprovisionamiento tengan herramientas que les permitan tomar decisiones ágilmente y, en la medida de lo posible, que sean objetivas y fáciles de usar (Farfán, 2014).

En general, las variables agrupadas hacen referencia a distintos aspectos que influyen en un buen relacionamiento con los principales stakeholders: clientes, proveedores, competencia, etc., en busca de mantener un equilibrio entre todos los intereses de los diferentes grupos. Todas las variables mencionadas impulsan a la gerencia a tomar decisiones encaminadas al crecimiento de la empresa,

Factor 3: Drivers de desarrollo

El tercer factor se compone de cuatro elementos: Tecnología, Internacionalización, Acceso al crédito y presencia en redes sociales. A este factor se le nombró “Drivers de desarrollo”.

Debido a la globalización, la inserción en herramientas tecnológicas se ha ido consolidando como una de las principales vías para mejorar el desempeño económico de las empresas, incluyendo las MYPEs. Los avances tecnológicos, de información y la comunicación, han abierto la posibilidad de crecimiento de empresas, no solo por revolucionar los procesos de

producción, sino también por crear nuevos mercados que han servido a empresas para emprender nuevos negocios, en muchos casos, mediante la diversificación (Blázquez, Dorta y Verona, 2006, p.50). Siguiendo la explicación de variables, la internacionalización es otro fenómeno que ha ido expandiéndose gracias al crecimiento de oportunidades, producto de la globalización, este gran proceso brinda oportunidades para expandirse a nuevos mercados geográficos, ampliar la cartera de clientes e incrementar las ventas. A su vez, un aumento en el volumen de ventas significa elevar el volumen de producción y la expansión en la capacidad de producción para satisfacer la demanda del mercado (Lu and Beamish, 2001). Para Autio, Sapienza y Almeida (2000), el proceso de internacionalización en las MYPEs tiene mayor impacto en el crecimiento, cuanto más pronto se realice. El motivo de ello son las “ventajas de aprendizaje de la novedad”, es decir, cuanto más joven sea la empresa, mayores ventajas de aprendizaje despliega en relación con las competencias necesarias para crecer en mercados extranjeros. Para ello, es importante que la internacionalización se haga en sectores imitables.

La presencia en redes sociales va de la mano con la forma actual de interacción entre personas, donde se busca publicar e intercambiar experiencias, ideas, sugerencias, entre otros. El acceso al crédito se posiciona como elemento clave para poder realizar grandes inversiones cuando el negocio se encuentra en marcha. El acceso a servicios financieros es crucial para el crecimiento de la Pequeña y Mediana Empresa (PyME). Según el *IFC Enterprise Finance Gap Database*, el crédito permite a los empresarios innovar, incrementar su eficiencia, expandirse a nuevos mercados y crear nuevos puestos de trabajo (2011).

Consideramos que las variables de este factor tienen su origen en el cambio acelerado, producto de globalización de los mercados, el incremento de la competencia, las exigencias de los clientes y de los empleados, entre otros. Otra característica en común es que el retorno de inversión es de largo plazo y, por su lado, acceso al crédito podría estar vinculado en el sentido de que es necesario para realizar las inversiones.

Factor 4: Recursos Humanos:

En el último factor se agrupan las variables: Motivación (Carga=0.729), Capacitación (Carga=0.679) y Reclutamiento y selección (0.476), todas ellas pertenecientes al campo de Recursos Humanos, pues son procesos que ayudan a gestionar a las personas de la forma correcta y eficiente. Barringer, Jones y Neubaum (2004) analizan el impacto de la gestión de recursos humanos con el crecimiento de ventures. En concreto, los autores estudian las siguientes variables: captación de empleados selectiva, “empowerment”, formación y desarrollo, incentivos basados en el rendimiento, planes de opciones sobre acciones. Al testar dichas variables, los autores prueban el vínculo positivo existente entre la gestión de recursos humanos y el

crecimiento de las ventures. Las variables que el estudio encuentra tener más impacto son formación de empleados e incentivos basados en el rendimiento.

El autor Reyes (1994) destaca que los colaboradores son el principal común denominador de la eficacia, pues intervienen siempre, a diversos niveles, en la obtención de los resultados. Las organizaciones, sin importar su tamaño, deben entonces procurar que la productividad de los recursos humanos sea gestionada apropiadamente a través de una administración efectiva, donde se incluya una correcta planeación y monitoreo de la gente; para esto es preciso crear verdaderas estructuras de trabajo e implementarlas con los recursos que se tengan, por lo que la gestión humana no debe depender exclusivamente del área de personal sino involucrar a cada una de las áreas de la organización, formulando políticas de gestión, con el fin de que cada uno de los miembros se apropie y se comprometa con responsabilidad (Díaz, et. al., 2009).

4. Confiabilidad y Validez

El análisis de fiabilidad permite estudiar las propiedades de las escalas de medición y de los elementos que componen las escalas. Con el objeto de dotar de validez a las preguntas, se calculó el coeficiente Alfa de Cronbach, que está basado en la correlación inter-elementos promedio y asume que los ítems (medidos en escala tipo Likert) miden un mismo constructo y que están altamente correlacionados. Los valores de este coeficiente oscilan entre 0 y 1, considerando como criterio general un coeficiente aceptable cuando su valor es igual o superior a 0.70 puesto que este estadístico no va acompañado de ningún contraste de hipótesis (Lacave, Molina, Fernández, Redondo, 2015).

Respecto a la fiabilidad del modelo global, el valor del alfa combinado para todos los elementos presenta una muy buena consistencia interna, como puede apreciarse en el siguiente cuadro.

Tabla 19: Estadísticas de fiabilidad total

Alfa de Cronbach	Nº de elementos
0.814	21

Por su parte, los resultados del análisis de fiabilidad para cada factor están resumidos en la Tabla 20. Se puede comprobar que los factores Operaciones básicas y Marketing, exceden el requisito obligatorio de 0.70, esto indica que dichos los elementos y grupos factoriales son medidas fiables suficientes (Nunnally, 1988). Sin embargo, los factores Drivers de Desarrollo y

Recursos Humanos presentan un Alfa de Cronbach insuficiente, por lo que no pueden ser considerados en el Modelo de Ecuaciones Estructurales.

Tabla 20: Estadísticas de fiabilidad por factor

	Alfa de Cronbach	Nº de elementos
Factor 1: Operaciones Básicas	0.882	8
Factor 2: Marketing	0.788	6
Factor 3: Drivers de Desarrollo	0.679	4
Factor 4: Recursos Humanos	0.373	3

4.1. Análisis de factores excluidos

Respecto a los Drivers de Desarrollo, como se mencionó en acápite anteriores, la importancia de las MYPES es destacable, sin embargo, estas se desenvuelven en un entorno de alta competencia. Las microempresas de confección no son la excepción, incluso deben competir con productos importados de China, siendo complicado para ellos establecer precios competitivos, ya que, dentro de su estructura de costos, existe una alta carga financiera, como consecuencia de elevadas tasas de interés en sus préstamos. Por ello, el investigador Pablo Mauricio sugiere que las pequeñas y microempresas deberán ser fortalecidas mediante nuevos mecanismos financieros y apoyo para su crecimiento (2004, pp. 19-27). De acuerdo al mencionado investigador, los préstamos otorgados por las microfinancieras, Organismos No Gubernamentales (ONG's) y banca privada son a tasas de interés excesivas, pues, al no contar con un historial crediticio e información mínima presentada en Estados Financieros que les permita evaluar el riesgo, más del 82% de los pequeños y microempresarios tienen que aceptar tasas de interés anual por encima del mercado, sumado a ello, los mecanismos y sistemas de financiamientos a las MYPES, son ineficientes y costosos, más bien resultan inviables para su desarrollo (Mauricio, 2014).

Asimismo, tomar la decisión de exportar permite aumentar las ventas y diversificarse geográficamente, sin embargo, las MYPES deben considerar que la internacionalización es todo un proceso y por ello, hay pasos y etapas que deben considerarse. Basándonos en la revisión teórica, se encuentra el modelo gradual, desarrollado en base de un artículo publicado en 1975 por Jan Johanson y Finn Wiedersheim-Paul, de la Universidad de Uppsala, Suecia, el cual tiene como supuesto básico que la empresa primero debe desarrollarse en el mercado local y que la internacionalización es consecuencia de una serie de decisiones incrementales (Johanson y Wiedersheim-Paul, 1975, p. 306). Luego de ello, Johanson y Vahlne (1977), refuerzan la idea de

que internacionalizar es producto de decisiones graduales. Pese a ello, muchas empresas empiezan a exportar a nuevos territorios, cuando aún son comparativamente pequeñas, teniendo que afrontar obstáculos como la falta de conocimientos y recursos (Johanson y Wiedersheim-Paul, 1975).

Por último, la intensificación de la competencia lleva a la necesidad de un permanente aumento de la productividad a través de innovaciones, lo cual va de la mano con inversiones en tecnología. Por lo tanto, es importante que las MYPEs incorporen tecnología a sus estrategias de negocio para poder ser más productivas y aumentar su grado de eficiencia. Sin embargo, primero deben superar algunas barreras: la resistencia al cambio es una de ellas y es mencionado en el libro Modelo tecnológico de integración de servicios para las mypes peruanas, donde afirman que “la resistencia al cambio incluye diferentes aspectos como el temor al uso de tecnología por parte de los trabajadores; los errores en el uso de la nueva tecnología; el cambio de cultura y comportamiento; y la escasa participación de los usuarios finales en el levantamiento de los requerimientos, el diseño y el desarrollo de las aplicaciones” (Baldeón, del Castillo, Espinoza, et al. 2010, p.54). Otra barrera se refiere a falta de experiencia en el desarrollo y la implementación de proyectos de esta índole. En cuanto a costos, también existen barreras, las MYPEs no pueden hacer grandes inversiones, sin antes evaluar su viabilidad y por ende su rentabilidad. A diferencia de las grandes empresas, no es posible hacer grandes inversiones en el diseño de portales en Internet a la medida ni en equipos servidores o aplicaciones refinadas (Baldeón, del Castillo, Espinoza, et al. 2010).

Ahora bien, en el caso de las variables Capacitación, y Reclutamiento y Selección, su bajo aporte puede tratarse de un tema relacionado al número de trabajadores y la rotación laboral. Por un lado, alrededor del 96% de las empresas del subsector confección poseen hasta cinco trabajadores, esto puede crear la percepción de que realizar estrategias para tener al personal capacitado, motivado intrínseca y extrínsecamente, además de contar con un proceso de Reclutamiento y Selección tiene un bajo impacto en el crecimiento empresarial. Por otro lado, Perú es el país que cuenta con el mayor índice de rotación laboral (15%) a nivel de América Latina, cuyo porcentaje anual se encuentra entre 5% y 10 % (IPSOS, 2014); lo que podría ocasionar que los empresarios sientan que se genera gastos innecesarios al invertir en personas que posiblemente dejen de laborar al poco tiempo.

5. Modelo de Ecuaciones Estructurales

Finalmente se realizó el Modelo de Ecuación Estructural (MES) para evaluar la significancia estadística del modelo.

Se puede pensar que el modelo de ecuaciones estructurales es una extensión de varias técnicas multivariadas como la regresión múltiple y el análisis factorial. Sin embargo,

posee algunas características particulares que lo diferencian de las otras técnicas multivariadas. Una de las diferencias es la capacidad de estimar y evaluar la relación entre constructos no observables, denominados generalmente variables latentes (Kahn, 2006, s.p.).

“Una variable latente es un constructo supuesto que solo puede ser medido mediante variables observables” (Meyers, Gamst y Guarino, 2016, p. 18). “En comparación con otros procedimientos del análisis multivariado, los MES permiten la consideración explícita de los errores de medición, así como la estimación explícita de la varianza de estos errores” (Cupani, 2012, p.187). Es importante precisar que, “si bien los MES toman generalmente un enfoque confirmatorio, algunos temas exploratorios pueden ser manejados, con cuidado en el uso de los datos muestrales para la validación de temas exploratorios” (Chi6n y Vincent, 2016, p.334).

Previo al análisis, es recomendable examinar todas las variables con el fin de evaluar la calidad de los datos. Como mencionan los expertos, “al igual que en la regresión múltiple, deben evaluarse los supuestos relacionados con el tamaño muestral, normalidad, linealidad, multicolinealidad, independencia de los errores, recursividad y presentar niveles aceptables de confiabilidad” (Pérez, Medrano y Sánchez, 2013, p. 56).

“Respecto al tamaño de la muestra se recomienda que se incluyan entre 10 y 20 casos por parámetro y al menos 200 observaciones” (Kline, 2005 en Cupani, 2012, p.194). En la investigación se cumple el criterio muestral con 248 observaciones válidas para 21 variables del constructo.

Además, se puede asumir una distribución multivariada normal. Para determinar la normalidad univariada se examinó la distribución de cada variable observada y los índices curtosis. Los valores curtosis no fueron superiores a 10 (Ver Tabla 21), sugiriendo que el alejamiento de la normalidad multivariada no es un inconveniente crítico para el análisis (Rodríguez, Ayán & Ruiz, 2008).

Tabla 21: Evaluación de Normalidad

Variable	min	max	skew	c.r.	kurtosis	c.r.
Flujo_de_caja	1	4	-0.661	-4.252	-0.079	-0.255
Venta_anual	24000	186000	-1.292	-8.303	2.808	9.025
Conocimiento_competencia	1	4	-1.672	-10.747	2.013	6.472
Fidelización_clientes	1	4	-0.65	-4.178	0.696	2.238
Herramientas_promoción	1	4	-0.595	-3.824	0.659	2.119
Conocimiento_de_clientes	1	4	-2.428	-15.61	6.648	21.371
Formalidad	1	4	-2.983	-19.177	8.01	25.748

Gestión_proveedores	2	4	-2.192	-14.094	3.835	12.327
Organigrama_y_Puestos	1	4	0.152	0.979	-1.503	-4.83
Estructura_de_costos	1	4	-0.303	-1.948	-0.14	-0.449
Procesos_del_negocio	1	4	-0.15	-0.963	-1.013	-3.257
Propuesta_valor	1	4	-0.552	-3.55	-0.463	-1.488
Control_ventas	2	4	-0.098	-0.632	-0.529	-1.702
Planificación_Estratégica	1	4	-0.613	-3.942	-0.318	-1.023
Estado	1	4	0.253	1.63	-0.645	-2.074
Multivariate					123.622	43.103

En relación a la multicolinealidad, puede detectarse examinando las correlaciones bivariadas entre las variables, en el acápite anterior se analizaron las correlaciones verificando valores por debajo de .85. Los valores por encima de ese nivel estarían indicando la posibilidad de dificultades con el cumplimiento de este supuesto, no siendo el caso. Además, se verifica la independencia de los errores, en la medida en que el término de error de cada variable endógena no se encuentra correlacionado con otras variables. De la misma manera, el modelo es recursivo, es decir, las influencias causales son unidireccionales y sin efectos retroactivos.

Finalmente, se recomienda que los instrumentos de medición utilizados tengan propiedades de confiabilidad al menos moderadas. No obstante, sin importar que metodología se utilice, los usuarios del SEM deben considerar que los mejores indicadores serán aquellas escalas con altos índices de confiabilidad (Pérez, Medrano y Sánchez, 2013, pp. 56), como se mencionó en el apartado de Confiabilidad y Validez, solo se consideran factores con cargas $\alpha \geq 0,70$.

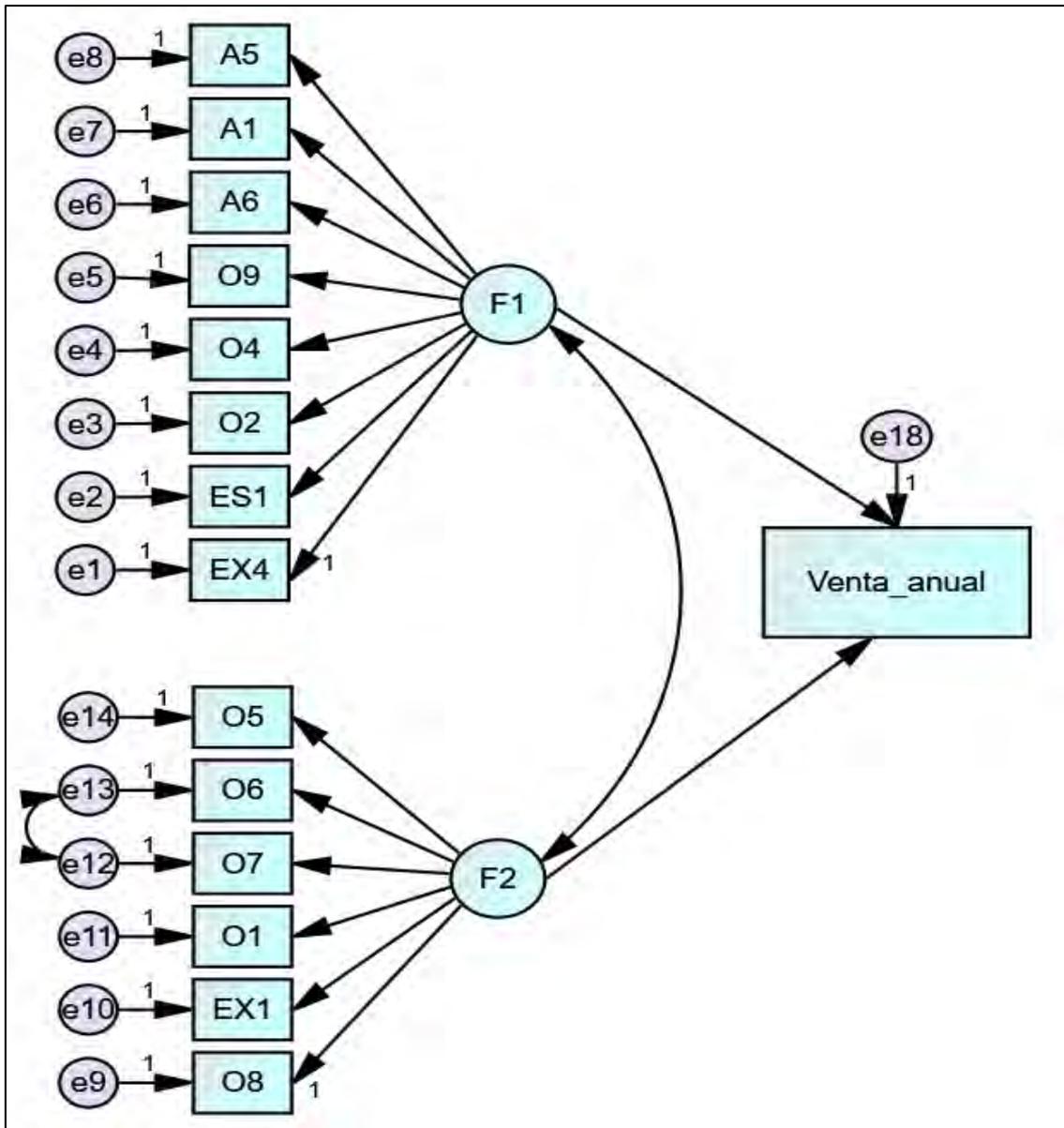
Para realizar el modelamiento de ecuaciones estructurales, se procedió a seguir los seis pasos principales que consideran los especialistas para aplicar esta técnica (Kaplan, 2000 y Kline, 2005, en Cupani, 2012, p.193): (a) especificación, (b) identificación, (c) estimación de parámetros, (d) evaluación del ajuste y (e) re-especificación del modelo e interpretación de resultados.

5.1. Especificación del modelo

En la etapa de especificación se establece cuáles serán las variables que se incluirán en el modelo explicativo y cuál es la relación que existe entre ellas. Esta primera etapa depende fundamentalmente del conocimiento teórico sobre el fenómeno a abordar (Cupani, 2012, pp.193). En el modelo explicativo de crecimiento empresarial se incluyen las variables relevantes según la amplia literatura expuesta en el Capítulo 2, considerando los mismos puntos de corte del AFE y la Fiabilidad de los factores, así, en la Figura 16 se presenta el modelo de medición que está

conformado por dos constructos no observables: Operaciones básicas (F1) y Marketing (F2), y el constructo Ventas Anuales.

Figura 16: El modelo de medición



Adaptado de: AMOS 25

5.2. Identificación del Modelo

Dado que el modelo teórico es correcto, se procede a la identificación del modelo, en donde debemos asegurar que pueden ser estimados los parámetros del modelo. Weston y Gore (2006) advierten que “ antes de recolectar los datos, se debe determinar si un modelo está correctamente identificado. Esta etapa consiste fundamentalmente en determinar si se cuenta con la cantidad suficiente de información para contrastarse el modelo”. Luego, “un modelo se

encuentra sobre-identificado si tiene un número positivo de grados de libertad ($gl > 0$), lo que implica que existe más información que parámetros a estimar y, en consecuencia, el modelo puede ser estimado y contrastado” (Pérez, Medrano y Sánchez, 2013, p. 56). Un modelo sobre identificado es el objetivo de todos los modelos de ecuaciones estructurales. Al aplicar esta revisión de identificación al modelo, se evidencia que hay 87 grados de libertad. Dado que el modelo se encuentra sobre-identificado, procedemos a la estimación de los valores de los parámetros especificados a partir de las varianzas y covarianzas muestrales.

5.3. Estimación de parámetros

La estimación implica determinar los valores de los parámetros desconocidos y su respectivo error de medición, como en la regresión múltiple, se estiman los coeficientes no estandarizados y estandarizados de los parámetros (Cupani, 2012, p.195). Para estimar los parámetros desconocidos se utilizan programas especiales para el MES, el análisis de la presente investigación se realizó usando el software SPSS Amos versión 25.

El proceso de estimación se orienta a la obtención de aquellos valores de los parámetros que proporcionen una matriz reproducida que ajusten lo mejor posible a la matriz observada. El método seleccionado es el de máxima verosimilitud (ML, Maximum Likelihood). Se trata de una de las técnicas ampliamente empleada por ser eficiente y no sesgada cuando se cumplen los supuestos de normalidad multivariada (Cupani, 2012, p.196). (Pérez, Medrano y Sánchez, 2013, pp. 57). La evaluación del ajuste tiene por objeto determinar si las relaciones entre las variables del modelo estimado reflejan adecuadamente las relaciones observadas en los datos (Weston & Gore, 2006). Se ha de evaluar el ajuste en términos de (a) magnitud y significación de los parámetros estimados, (b) varianza explicada por las variables, y (c) ajuste del modelo a los datos; sí, y sólo sí, un buen ajuste se determina de esa fase de análisis, se llevará a cabo una evaluación de los coeficientes de trayectoria como pruebas de hipótesis.

5.4. Evaluación de los criterios de calidad del ajuste

Como ya mencionamos el próximo paso en la investigación implica probar una serie de relaciones causales entre el crecimiento empresarial y sus determinantes, de este modo, se revisarán los estadísticos de Ajustes de la Tabla 22 respecto al modelo de medición.

Primero, se observa que el estadístico se Chi-cuadrado es menor al nivel de significancia del 5%; por lo que se consideraría el modelo como inaceptable. Sin embargo, dicho estadístico es sensible al tamaño de la muestra (Bollen, 1989; Bentler & Bonett, 1980). Por ello, una mejor medida para comprobar sería el Chi-cuadrado relativo también llamado Chi-cuadrado normal (Hu & Bentler, 1995). Este valor es igual al índice Chi-cuadrado dividido por los grados de libertad

(Toufani & Montazer, 2011). El criterio para la aceptación específica es un valor menor a cinco (Schumacker & Lomax, 2004). En nuestro caso, podemos observar que el valor del Chi-cuadrado dividido por los grados de libertad es de 2.976, lo que sugiere que el modelo debería considerarse como provisionalmente aceptable.

Tabla 22: Estadísticas de bondad de ajuste

Estadísticas de bondad de ajuste	Modelo estimado	Benchmark
<i>Medidas de ajuste absolutas</i>		
Chi-cuadrado	0.00	>.05
Razón de Verosimilitud Chi-cuadrado	186.704	
Grados de Libertad	87	
CMIN/DF	2.146	<3
Índice de Bondad de Ajuste (GFI)	0.910	>=0.90
Raíz del Error Cuadrático Medio Aproximado (RMSEA)	0.068	<=0.10
<i>Medidas incrementales de ajuste</i>		
Índice Ajuste de Bondad de Ajuste (AGFI)	0.876	>=0.80
Índice Tucker-Lewis (TLS) o (NNFI)	0.942	>=0.90
Índice de Ajuste Normado (NFI)	0.914	>=0.90
Índice de Ajuste Comparativo (CFI)	0.952	>=0.90

Adaptado de: AMOS 25

Al revisar el valor del Índice de Bondad de Ajuste (GFI) podemos observar que este supera límite aceptado (Byrne, 1994). Lo que sugiere un nivel aceptable de ajuste para el modelo.

Además, el Índice de Ajuste Normado (NFI) (Bentler & Bonet, 1980) tiene un punto de corte de 0.9 (Byrne, 1994). Nuestro valor de 0.914 indica que el modelo propuesto mejora el ajuste en un 91,4% con relación al modelo nulo o de independencia.

A continuación, se considera el Índice de Ajuste Comparativo (CFI) (Bentler, 1990), un índice cuyo valor debe ser mayor a 0.90 (Byrne 1994; Kline 1998), superarlo indica que se puede considerar el modelo propuesto como provisionalmente aceptable. El CFI evalúa el mejor ajuste del modelo hipotético al modelo nulo. En la Tabla 23, se puede observar que el CFI es 0.952, lo que indica un ajuste aceptable. Finalmente, se pueden aceptar los supuestos del Índice Tucker-Lewis (TLS) mayor a 0.90 (Hu & Bentler, 1995) y el valor de la Raíz del Error Cuadrático Medio Aproximado (RMSEA) de 0.10 o menos (Browne & Cudeck, 1993).

No es suficiente contar con un modelo con buen ajuste, resulta esencial determinar el valor explicativo del mismo. Para ello debe considerarse la proporción de varianza explicada (ver tabla 24) expresada mediante el coeficiente de determinación (R^2).

Tabla 23: Correlación múltiple al cuadrática

	Estimate
Venta_anual	0.926
Conocimiento_competencia	0.326
Fidelización_clientes	0.385
Herramientas_promoción	0.391
Conocimiento_de_clientes	0.421
Formalidad	0.321
Gestión_proveedores	0.418
Flujo_de_caja	0.723
Organigrama_y_Puestos	0.682
Estructura_de_costos	0.586
Procesos_del_negocio	0.608
Propuesta_valor	0.556
Control_ventas	0.528
Planificación_Estratégica	0.387
Estado	0.178

Adaptado de: AMOS 25

En el modelo de Crecimiento Empresarial de microempresas del subsector confección en Gamarra, la proporción de varianza explicada fue alta ya que se explicó el 92,6% de la variabilidad del promedio en Venta_Anual. El buen poder explicativo de los datos del modelo sugiere que incluye variables explicativas relevantes y que dichas variables presentan una buena contribución.

Finalmente, además de considerar el ajuste del modelo, debe prestarse atención a la significación de los parámetros estimados que son análogos a los coeficientes de regresión. Al igual que en el análisis de regresión, un modelo que se ajusta bien a los datos, pero que posee pocos coeficientes significativos, no tendría mucho sentido. Por ello es importante que ahora probemos los parámetros. “Las pruebas de significancia para los parámetros del modelo estructural son la base para aceptar o rechazar las relaciones propuestas entre los constructos exógenos y endógenos” (Anderson, Black, Cano, Prentice & Tatham, et al., 1999, p.89).

Así, en la Tabla 24, se presenta parte del análisis de validez del modelo de Crecimiento Empresarial. Notamos que todos los coeficientes de patrón que vinculan las variables medidas con sus variables latentes son estadísticamente significativos. Se encontraron coeficientes de regresión significativa y la relación crítica C.R. con parámetros mayores a 2.

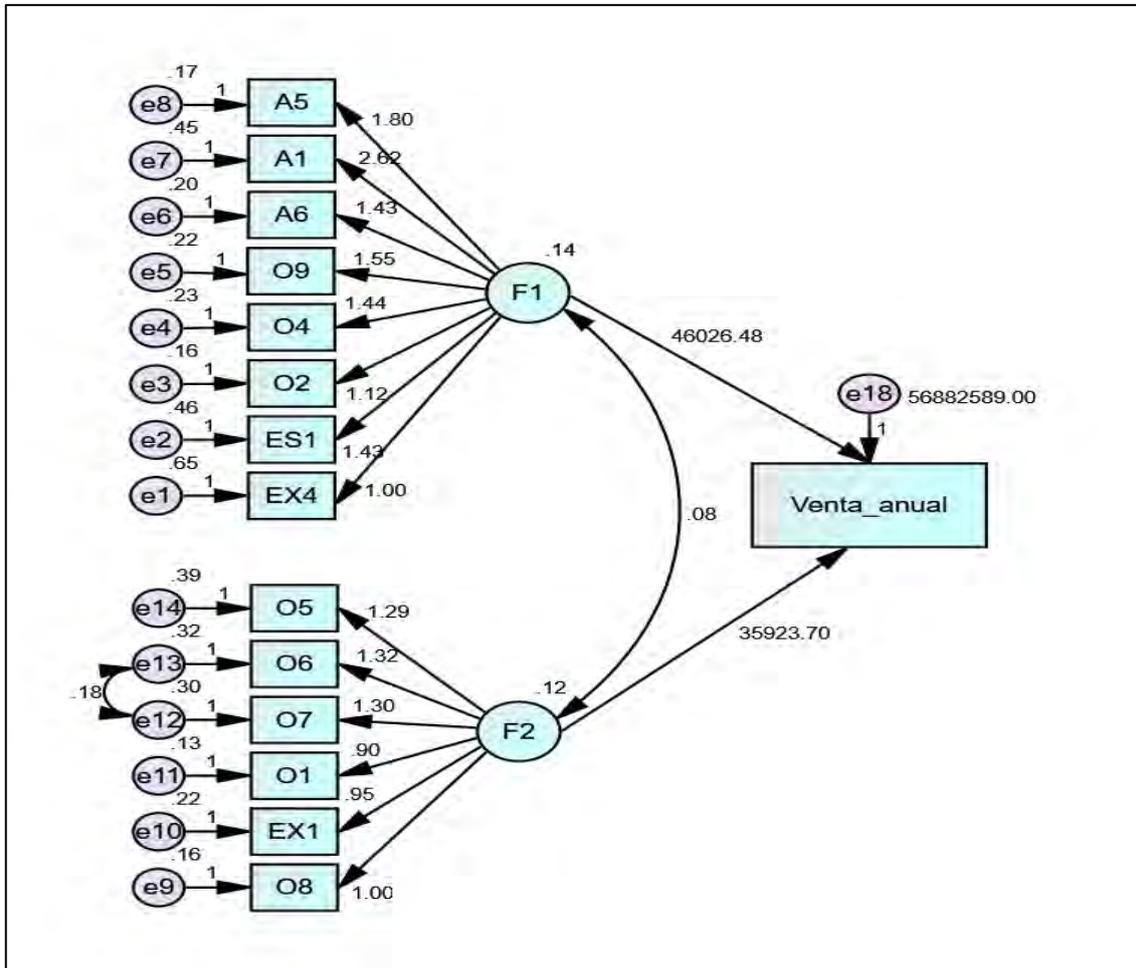
Tabla 24: Validez Convergente del Modelo de Crecimiento Empresarial

			Coefficiente de Regresión	S.E.	C.R.	P
Estado	<---	F1	1			
Planificación_Estratégica	<---	F1	1.434	0.235	6.115	***
Control_ventas	<---	F1	1.115	0.172	6.485	***
Propuesta_valor	<---	F1	1.438	0.22	6.542	***
Procesos_del_negocio	<---	F1	1.55	0.234	6.636	***
Estructura_de_costos	<---	F1	1.435	0.217	6.598	***
Organigrama_y_Puestos	<---	F1	2.624	0.389	6.75	***
Flujo_de_caja	<---	F1	1.799	0.264	6.805	***
Gestión_proveedores	<---	F2	1			
Formalidad	<---	F2	0.952	0.124	7.653	***
Conocimiento_de_clientes	<---	F2	0.901	0.105	8.575	***
Herramientas_promoción	<---	F2	1.302	0.157	8.305	***
Fidelización_clientes	<---	F2	1.316	0.16	8.251	***
Conocimiento_competencia	<---	F2	1.289	0.167	7.711	***
Venta_anual	<---	F1	46026.48	7099.107	6.483	***
Venta_anual	<---	F2	35923.697	4560.873	7.876	***

Adaptado de: AMOS 25

Las variables Organigrama_y_Puestos (A1), Flujo_de_caja (A5), Procesos_del_negocio (09) realizaron las principales contribuciones explicativas directas del factor “Operaciones básicas”, mientras que Fidelización_clientes (06), Herramientas_promoción (07) y Conocimiento_competencia (05) hicieron lo mismo para el factor Marketing. Las variables mencionadas son aquellas que determinan el crecimiento empresarial de las microempresas del subsector confección del Emporio Gamarra, cuyo constructo se aprecia en la Figura 17.

Figura 17: Modelo de Crecimiento de empresas de confección en Gamarra



Adaptado de: AMOS 25

6. Análisis de expertos

Tabla 25: Entrevistas a profundidad a expertos

ENTREVISTAS A PROFUNDIDAD			
Expertos	Descripción	Área de gestión	Fecha
Regina Soriano	Magíster en Administración Estratégica de empresas CENTRUM-PUCP y Docente PUCP	Gestión estratégica y Gestión de personas	16/01/2019
Ana María Beingolea	MBA en Dirección de Empresas por la Universidad de Piura y Docente PUCP	Gestión de personas	17/01/2019
Franco Riva	MBA por Maastricht School of Management en los Países Bajos y Docente PUCP	Gestión de operaciones, y estadística	19/01/2019
Miguel Córdova	MBA en Administración Estratégica de Empresas CENTRUM -PUCP y Docente PUCP	Gestión de operaciones y logística	22/01/2019
Ana Lo	Coordinadora de negocios en Aprenda, Grupo ACP	Gestión de proyectos con MYPES	5/02/2019

Dentro del primer factor “Operaciones básicas”, encontramos variables como flujo de caja y estructura de costos, los cuales son relevantes para la gestión del negocio; Regina Soriano afirma que “en estas empresas con alto nivel de competencia, el liderazgo en costos es muy importante, así como tener liquidez para hacer frente a las operaciones del día a día” (comunicación personal, 16 de enero, 2019). De igual manera, Ana Lo nos comenta que “las microempresas tienen trabas para crecer porque les falta conocimiento, por ejemplo, no saben cómo registrar sus ingresos y egresos, no se asignan un sueldo, mezclan dinero del negocio y personal, finalmente ni siquiera logran saber si su negocio es rentable” (comunicación personal, 05 de febrero, 2019). Asimismo, acerca de la variable organigrama y puestos, Regina menciona: “Es importante tener claro el perfil del colaborador para realizar un buen proceso de selección y contratar personal alineado con las expectativas del puesto” (comunicación personal, 16 de enero, 2019). Acompaña a esta idea la mención de Miguel Córdova, quien dice que “este tipo de empresas tratan de no perder control organizativo, porque son pequeñas y familiares, entonces controlan, supervisan los puestos y funciones al detalle, sin embargo, este proceso podría ser más formal” (comunicación personal, 22 de enero, 2019). Otra variable es la planificación estratégica, de acuerdo a Regina Soriano: “las empresas, al margen de su dimensión, deben tener objetivos y metas claras y además deben proponer un estricto seguimiento y control a los resultados, para emplear medidas correctivas”(comunicación personal, 16 de enero del 2019). Al respecto, Miguel Córdova menciona que: “luego de hacer la planificación estratégica, se deben realizar los planes tácticos, los cuales son de corto plazo y representan el desglose de los objetivos estratégicos en acciones más específicas y delegadas a las áreas y trabajadores correspondientes” (comunicación personal, 22 de enero del 2019). Por su lado, Ana Lo comenta que “la planificación estratégica es fundamental, pues fija el camino que se debe tomar y alinea las intenciones de los dueños en función de las características, contexto y entorno del mercado” (comunicación personal, 05 de febrero del 2019).

El control de ventas es otra variable dentro del factor de Operaciones básicas. Según Ana María Beingolea, “esta variable va de la mano con la planificación estratégica, porque en ella se plasman las metas de ventas anuales y las acciones para conseguirlas, luego, se debe hacer un adecuado control de ventas, para garantizar las ventas crecientes y/o estudiar e indagar en caso no estén creciendo (comunicación personal, 17 de enero del 2019). De acuerdo a Regina Soriano, las ventas son el pilar de cualquier empresa y estas van de la mano con la satisfacción del cliente, por ello, la importancia de controlar las ventas y emitir planes de acción para alcanzar las metas (comunicación personal, 16 de enero del 2019).

En cuanto a la propuesta de valor, Ana Lo enfatiza la importancia de conocer el perfil de clientes y sus necesidades para establecer una adecuada propuesta de valor (comunicación personal, 05 de febrero, 2019). En esta misma línea, la entrevistada Ana María Beingolea nos comenta que “mediante el conocimiento de los clientes y de sus necesidades se podrá llegar a ellos a través de estrategias de marketing adecuadas, asimismo, las acciones para fidelizar a los clientes ayudarán a lograr una relación a largo plazo con ellos” (comunicación personal, 17 de enero, 2019).

El segundo factor es “Marketing” y todas las variables referentes a ella son consideradas “elementos necesarios para que las empresas se desarrollen, ya que están vinculadas al ingreso a nuevos nichos de mercado, adopción de novedades tecnológicas y el logro de mayor visibilidad y alcance a través del uso de redes sociales”, menciona Ana María Beingolea (comunicación personal, 17 de enero, 2019). “En la medida que consideren estos elementos dentro de su gestión, las posibilidades de crecimiento aumentan” (Regina Soriano, comunicación personal, 16 de enero, 2019).

Dentro de este factor, está la variable conocimiento de la competencia, para lo cual, Miguel Córdova concluye en que es necesario conocer cuál es la oferta en el mercado y cómo se desarrolla: cómo se comercializa, a qué precios, qué promociones tienen, cómo se organizan, entre otros (comunicación personal, 22 de enero del 2019). Ana Lo menciona también que muchos microempresarios creen que sus competidores son únicamente los que se encuentran a su lado, en este caso, las galerías cercanas, pero los centros comerciales también son competidores importantes, por lo que es necesario, ampliar el panorama y realizar visitas o investigaciones a mayor nivel (visitar fanpages, páginas web, etc.) (comunicación personal, 05 de febrero del 2019). Ana María Beingolea comenta que un conocimiento detallado de la competencia puede lograr un posicionamiento clave para el éxito del proceso de comercialización.

Con respecto a la variable fidelización de clientes, Ana Lo comenta que un cliente fiel es un comprador repetitivo y además puede compartir sus buenas experiencias a los demás, por lo cual, es imprescindible que el microempresario pueda conocer el perfil del cliente para afinar sus estrategias de promoción (comunicación personal, 05 de febrero del 2019). Regina Soriano nos comenta que ejecutar estrategias de fidelización implica diferenciarse de la competencia, conocer al cliente y atender sus necesidades, ofrecerles novedades y mejoras que revierta en un mejor servicio. Ello supone no solo una forma de retener a antiguos clientes, sino también a los nuevos y, asimismo, atraer a clientes potenciales (comunicación personal, 16 de enero del 2019).

La gestión de proveedores es otra variable importante en el factor “Marketing”. Regina Soriano comenta que se necesita mapear a los proveedores, reales o potenciales, todos los

productos en venta y las características de compra de los proveedores, revisar estándares de calidad, entre otros para una adecuada gestión de los mismos (comunicación personal, 16 de enero del 2019). Según Miguel Córdova, lo primero que se debe hacer es evaluar el proceso que tiene la empresa para la adquisición de insumos o materia prima y tener conocimiento de todos los posibles proveedores, luego es importante establecer criterios para evaluar a los proveedores para asegurar una selección adecuada, también se debe considerar que la relación con los proveedores debe ser dinámica y constante, incluye seguimiento y establecimiento de indicadores de desempeño (comunicación personal, 22 de enero del 2019).

Las herramientas de promoción también influyen en el crecimiento empresarial. Miguel Córdova comenta que en el caso de las microempresas, son válidas usar las ofertas en especies, así como de descuento, asimismo concursos, sorteos, entre otros, todo ello debe ir acompañado de la publicidad adecuada (comunicación personal, 22 de enero del 2019). Regina Soriano comenta que la promoción logrará el aumento en ventas, conseguir que los clientes compren productos nuevos, aumentar rotación y además premiar a la fidelidad (16 de enero del 2019). Ana Lo, por su parte, comenta que es importante conocer a los clientes (¿cuánto gasta en promedio?/¿qué productos compra más?), analizar sus márgenes (¿cuánto espero ganar?/mis ganancias esperadas son mayores a mis costos?/ ¿reduciré mis márgenes?) y evaluar sus inventarios antes de definir qué ofertas y promociones lanzar (comunicación personal, 05 de febrero del 2019). Ana María Beingolea complementa estos comentarios y menciona que las promociones ofrecen diferenciación, novedad, mayores ventas y oportunidades de venta cruzada, por lo que implementar estas herramientas impacta en el crecimiento de las empresas (comunicación personal, 17 de enero del 2019).

Otra variable analizada es la formalidad, la cual es un fenómeno latente en Perú y otros países de Latinoamérica, ha habido cambios para bien, sin embargo, la mayoría de microempresas opera bajo la informalidad. Ana Lo menciona que: “la formalidad, para los microempresarios es vista, más bien como una traba, un gasto, pues no son conscientes de los beneficios, no saben que eso les abre las puertas para hacer negocio, quizás con clientes más grandes, como clientes corporativos” (comunicación personal, 05 de febrero, 2019). Las empresas de confección en Gamarra no son la excepción, pues en su mayoría operan bajo la informalidad, provocando una competencia con diferentes reglas de juego.

Finalmente los expertos también brindaron explicaciones a la eliminación de los Factores “Drivers de desarrollo” y “Recursos Humanos. Dentro del primero, se encuentra la variable internacionalización, el cual, mayormente, es asociado a grandes empresas, sin embargo, gracias a la globalización y la mayor flexibilidad para la exportación, las MYPEs también son reconocidas

por expandir sus ventas al exterior. En referencia a ello, Miguel Córdova comenta que “los efectos de un proceso de internacionalización se verán en un largo plazo y además es importante la especialización, capacitarse para lograr resultados efectivos” (comunicación personal, 22 de enero, 2019), por lo cual, muchos microempresarios podrían no pensar en ello, por lo mismo, que buscan retornos más inmediatos y toda la especialización técnica que se requiere podría ser visto como una traba.

Otra variable eliminada es la Tecnología. Sobre ello, Miguel Córdova considera que la ejecución de estos procesos tiene un efecto a largo plazo, muy distinto a lo que las microempresas están adecuadas, pues ellas mayormente esperan resultados o retornos inmediatos. De igual manera, llevarlas a cabo requeriría capacitación y especialización (comunicación personal, 22 de enero, 2019).

Con respecto a acceso al crédito, Miguel Córdova coincide en que “el crédito que se les brinda (a las MYPEs) son a tasas de intereses altos, lo que destruye la rentabilidad del negocio” (comunicación personal, 22 de enero, 2019). Además, Ana Lo comenta que “los microempresarios son reacios para solicitar crédito, son desconfiados (...), además acudir a un banco privado es su última opción, debido a los intereses altos y la poca capacidad de pago, por ello prefieren pedir dinero al familiar, amigos, entre otros” (comunicación personal, 5 de febrero de 2019). En resumen, muchas veces acceder al crédito resulta inviable si se quiere impulsar el crecimiento de las pequeñas unidades empresariales, por el contrario, reducen su rentabilidad y deterioran su patrimonio, siendo necesario revertir la elevada carga financiera y deterioro patrimonial mediante nuevos mecanismos

Finalmente las variables relacionadas a “Recursos Humanos” también resultaron inviables. Hoy en día, se reconoce el factor humano como pieza importante en las empresas, sin embargo, esto sucede mayormente en grandes empresas. En el caso de las MYPEs, aún no se le da el espacio que merece. Los entrevistados coinciden en la importancia de tener el personal idóneo, que cumpla con el perfil de puesto y con las expectativas para su labor, aunque los empresarios de pequeñas empresas puedan ver los procesos de recursos humanos como un gasto, es un reto que interioricen la relevancia de tener al personal motivado para que este pueda ser más productivo, así como la capacitación, que permita afianzar los conocimientos técnicos y estar a la vanguardia, pero además es necesario reciban capacitación para afianzar las habilidades blandas, que les permitirá mejor performance para el desarrollo de sus relaciones interpersonales, con clientes, proveedores, entidades, entre otras.

7. Resumen

La variable *Venta_Anual* es aquella que presentó mayor correlación con el resto de las variables, probando ser la mejor variable dependiente en nuestro estudio de crecimiento empresarial. Sin embargo, presentó una deficiente correlación con las variables: *Capacitación* (A2), *Motivación* (A4), *Presencia_redes_sociales* (O3), *Internacionalización* (ES2), *Acceso_crédito* (ES3) y *Tecnología* (EX2).

El análisis de las comunalidades reflejó la inhabilidad de los cuatro factores para captar la variabilidad de las variables: *Acceso crédito* (ES3), *Formalidad* (EX1), *Capacitación* (A2), *Reclutamiento y Selección* (A3) y *Motivación* (A4), ya que presentaron baja comunalidad.

Las pruebas Kaiser-Meyer-Olkin de adecuación de muestreo (KMO) mostró un modelo factorial es adecuado ($0.883 > 0.70$). Por su parte, la prueba de esfericidad de Bartlett, dio resultados positivos con una $p=0.000$. Estas pruebas indicaron, también, la posibilidad de realizar un análisis factorial. La rotación de factores mediante el procedimiento varimax y el método de extracción de Componentes Principales dio como resultado los factores: “Operaciones diarias”, “Marketing”, “Drivers de desarrollo” y “Recursos Humanos”.

El análisis de fiabilidad se realizó calculando el coeficiente Alfa de Cronbach, así, los parámetros indicaron que solo los factores “Operaciones diarias” y “Marketing”, presentaron medidas fiables.

Los factores y sus respectivas variables se analizaron mediante un Modelo de ecuaciones estructurales para evaluar la significancia estadística del constructo y las relaciones causales entre la variable dependiente y las independientes, aplicando los mismos puntos de corte del AFE. El modelo explicó el 92.6% de la varianza de la variable dependiente y sus índices de ajuste fueron adecuados. Las variables *Organigrama_y_Puestos* (A1), *Flujo_de_caja* (A5), *Procesos_del_negocio* (09) realizaron las principales contribuciones explicativas directas del factor “Operaciones básicas”, mientras que *Fidelización_clientes* (06), *Herramientas_promoción* (07) y *Conocimiento_competencia* (05) hicieron lo mismo para el factor Marketing. Las variables mencionadas son aquellas que determinan el crecimiento empresarial de las microempresas del subsector confección del Emporio Gamarra.

CAPITULO 6: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES

El objetivo de la investigación fue conocer los factores y variables que determinan el crecimiento empresarial de las microempresas del subsector confección del Emporio Gamarra. A continuación, mencionamos las siguientes conclusiones:

- Existe un número reducido de modelos teóricos y empíricos que identifican los factores y variables que influyen en el crecimiento de microempresas en el Perú, por lo cual la propuesta del modelo de ecuaciones estructurales (MES), factores y variables utilizadas en esta investigación servirá para futuras investigaciones.
- La aplicación de los instrumentos de medición fue hacia gestores/responsables de las microempresas de confección en Gamarra y se dividió en dos etapas; la primera consistió en *entrevistas exploratorias* con la finalidad de acercarnos al fenómeno de estudio y validar el problema de investigación, de estas se puede concluir que según la percepción de los empresarios- la informalidad, el bajo apoyo estatal y escaso conocimiento de la competencia son las principales barreras o dificultades que deben enfrentar en su gestión. Se concluye que estas condiciones limitantes están relacionadas entre sí y consideran que no están bajo su campo de acción; es decir, no pueden controlarlos. La presencia de ambulantes los ha llevado a tener un menor posicionamiento en el mercado, ya que estos ofrecen productos similares con precios de venta menores, siendo, además, más visibles y accesibles para los clientes, pues se encuentran en las calles principales del Emporio. Asimismo, muestran preocupación por la presencia de competidores que importan productos internacionales (mayormente chinos) y por la proliferación de centros comerciales en Lima y principales provincias. Sumado a ello, las autoridades pertinentes no han desarrollado mecanismos preventivos y correctivos para combatir la informalidad e inseguridad, incluso comentan que han observado casos de corrupción. Finalmente se percibe que, en una segunda fase, se aplicaron 252 *encuestas* en forma presencial a microempresarios y se eliminaron 4 por presentar ausencia total de datos. Los datos de la estadística descriptiva en la muestra indicaron que la mayoría de conductores presentes en los locales de atención al público de dichas microempresas son mujeres, comentando que sus pares varones se encontraban en la fábrica, con ello se mantiene la división de género en los sectores económicos, donde la presencia de la mujeres se mantiene en el comercio y servicios, mientras que los varones en los sectores de industria, como el caso de la manufactura; la edad promedio para ambos géneros es de 35 años, ello guarda relación con el hecho de que a más edad se eleva la posibilidad de crear un empresa por la experiencia,

conocimiento y la habilidad específica, acompañada de mayores oportunidades por su nivel de ingreso y acceso al crédito; la mayoría de microempresarios con tendencia a un grado de educación no menor a secundaria completa. Lo que incide en su motivación para emprender, siendo un 72% que lo hizo por necesidad, mientras que el resto al aprovechar una oportunidad.

- Las variables estudiadas inicialmente estuvieron clasificadas en los Factores: administrativo, operativo, estratégico y externo. Sin embargo, la rotación de factores mediante el procedimiento varimax y el método de extracción de Factorización de eje principal dio como resultado los factores: “Operaciones básicas”, “Marketing”, “Drivers de desarrollo” y “Recursos Humanos”. Asimismo, esta nueva agrupación de variables mediante el Modelo de Ecuaciones Estructurales (MES) es el propuesto en esta investigación y podría ser replicado en próximos estudios de la industria manufacturera.
- Se acepta parcialmente la hipótesis general y se aceptan las hipótesis específicas que corresponden a los factores y variables de: Operaciones Básicas” y “Marketing” debido a que los resultados del análisis de fiabilidad (representado por el Alfa de Cronbach) exceden el requisito obligatorio de 0.70 en ambos casos y son finalmente los que se incluyen en el Modelo de Ecuaciones Estructurales (MES) para determinar el modelo factorial que se usó en la investigación. Dentro del factor “Operaciones básicas”, se encuentran las variables Organigrama y Perfil de puestos, Flujo de caja, Procesos del negocio, Propuesta del valor, Estructura de costos, Planificación Estratégica, Control de ventas y Estado. Se concluye que estos representan todos los procesos necesarios para que la empresa opere, es decir, aquellas actividades del día a día que son imprescindibles para cumplir con el objetivo del negocio a pequeña escala.
- Por otro lado, dentro del factor “Marketing”, encontramos las variables: Fidelización de clientes, Herramientas de Promoción, Conocimiento de la competencia, Formalidad, Conocimiento de clientes y Gestión de Proveedores, las cuales están vinculadas con el relacionamiento con stakeholders y representan herramientas necesarias para planificar, organizar, dirigir y controlar el marketing. Para aplicar estrategias de este tipo, es necesario poseer un conocimiento diferenciado en base a capacitación y especialización, además, los retornos de crecimiento de dichas variables son a largo plazo. Ambos factores y sus variables deben ser los primeros en dominar, pues son procesos que dependen de los propios conductores de microempresas.
- Por otro lado, las hipótesis específicas que no se aceptaron corresponden a los factores Drivers de Desarrollo (0.679), donde se encuentran las variables Tecnología, Internacionalización, Acceso a crédito y Presencia de redes sociales y el Factor Recursos Humanos (0.373), donde Motivación, Capacitación y Reclutamiento y Selección, ya que presentan un Alfa de Cronbach

insuficiente. Por consiguiente, estos dos factores no influyen en el crecimiento empresarial de las microempresas del subsector Confección del Emporio de Gamarra. Asimismo, los expertos validaron este resultado pues son factores que pueden ser tratados posteriormente por los microempresarios, se consideran secundarios.

RECOMENDACIONES

El presente estudio plantea retos para futuras investigaciones que deseen ampliar el análisis de los factores que inciden en el crecimiento empresarial en microempresas peruanas y la relación de estas. En este apartado se brindarán algunas recomendaciones para los emprendedores/microempresarios y policy makers. Estos dos actores se han tomado como relevantes por el potencial uso que le pueden dar al contenido de esta investigación.

Para los microempresarios:

- Para la definición de *Organigrama y puestos* se recomienda identificar las áreas de la microempresa y las actividades y tareas por cada área (para ello es importante entender todos los procesos de la microempresa). A partir de ello, también se define la dotación de personal y las aptitudes y competencias necesarios para la contratación del mismo. La organización interna debe ser visualizada mediante un Organigrama general y por áreas.
- Se propone, además, que los empresarios elaboren el *Flujo de caja*, el cual sirve para saber cuánto dinero ingresó y salió de la empresa. Para ello, es importante llevar un control de ingresos (ventas, cobros de facturas, préstamos obtenidos, etc.) y egresos (pago a proveedores, gastos de personal, gastos financieros, etc.) que generen movimiento de efectivo. Finalmente, la diferencia que se obtiene al restar los egresos de los ingresos es el saldo de efectivo. Esto sirve para calcular cuáles serán los cobros y pagos y así gestionar posteriormente los superávits y los déficits que puedan producirse.
- Una siguiente recomendación es identificar todos los *Procesos y subprocesos* de la empresa. Para cada uno de ellos, se deben conocer los inputs y outputs y clasificar los procesos en estratégicos, operativos y soporte. Con toda esta información, se debe realizar el mapa por procesos (representación gráfica de los procesos). Luego de ello, cada proceso debe estar documentado. Como siguientes pasos a seguir, se propone identificar e implementar indicadores (KPI's) para cada uno de los procesos, los cuales deberían estar alineados a los objetivos y metas de la empresa. De esta manera, se debe planificar y tomar las decisiones empresariales en función del proceso en conjunto, pensando en el objetivo general de la empresa.

- Para contar con una *Propuesta de valor*, se sugiere que los empresarios detallen las características de sus productos, definan las necesidades que cubren y la diferenciación con la competencia. Además, en función del entorno y el público objetivo, se desarrollan los puntos fuertes y débiles de las gamas correspondientes, con el objetivo de determinar la ventaja competitiva.
- Es importante tener una adecuado *Estructura de costos*, para ello se recomienda establecer los costos variables (Material directo, MOD) y Costos Fijos (Alquiler, sueldo, servicios comunes, mantenimiento, ect.) para determinar los márgenes de ganancia y de esta manera propones precios competitivos
- Para realizar la *Planificación Estratégica*, se propone que los empresarios establezcan la misión, visión del negocio, objetivos y estrategias. Para un adecuado seguimiento es necesario identificar indicadores para evaluar aquellos objetivos previstos con antelación y a la vez analizar los aspectos del negocio que es conveniente subrayar o en todo caso re-direccionar. La frecuencia de medición puede ser mensual, anual, bianual y los imperativos estratégicos pueden estar vinculados a las ventas, gastos, política de productos, precios, distribución, comunicación, mercado, clientes, marketing, entre otros.
- La *Fidelización de clientes* se posiciona como una forma de generar lazos a largo plazo con los clientes. A través del Marketing relacional, se puede lograr esta relación estrecha y duradera. Para ello, es clave, mantener un flujo de comunicación bilateral, donde la empresa logra establecer un sistema para comunicarse con los clientes y recibir sus sugerencias, consejos, reclamos y quejas. Además de ello, se sugiere que los empresarios se centren en sus clientes más rentables y creen relaciones a largo plazo con ellos y, paralelamente, definan políticas de captación de clientes potenciales. A un nivel más táctico se sugiere realizar una base de datos donde, además de los datos personales, queden reflejados las características de los clientes, sus hábitos de consumo, gustos y preferencias, para activar las promociones de manera más personalizada.
- Las herramientas de promoción para las microempresas pueden ser: de precio, sin precio o estacionales. La *promoción de precio* se basa en la rebaja de precio, tales como descuento directo, vale o cupón, diferidas, vale diferido. Para que estas actuaciones den resultado, es necesario una publicidad adecuada, a través de medios directos, como carteles o folletos, combinados con soporte publicitarios locales. Se sugiere que, en el momento de realizar algún tipo de descuento, entre los productos ofertados existan algunos de gran atracción. La *promoción sin precio o de especie* tienen como objetivo la repetición del acto de compra en

el establecimiento, las formas más usuales son los vales-regalo, las tarjetas de puntos o cupones-descuento para la obtención de regalos diferidos, juegos, concursos, muestras, etc. Finalmente se encuentra la *promoción estacional*, con ello se intenta aprovechar el tirón de consumo en fechas señaladas, como, por ejemplo, la Navidad, el Día de la Madre, San Valentín, etc. Asimismo, se utiliza para lanzar nuevos productos o festejar el aniversario de establecimiento. En estos casos se suelen combinar promociones de precio y sin precio. El éxito de este tipo de actuaciones radica en la buena comunicación y publicidad de las mismas.

- Con referencia al *Conocimiento de la competencia*, es importante identificar los tipos de competidores y, por cada uno, evaluar la presentación de productos, calidad del producto y el servicio, la imagen de marca, distribución y, sobre todo, el servicio añadido que brindan. Para obtener la data, es pertinente que los empresarios extraigan información disponible en institutos de estadística, cámaras de comercio, asociaciones empresariales, entre otros, así como extraer información de redes sociales y realizar recorridos personales por la zona, donde se pregunte precios, observe el acondicionamiento de local, la calidad de servicio, aspectos de valor agregado, entre otros.
- Con respecto a *Control de ventas*, se recomienda a los microempresarios llevar un registro continuo de las ventas mensuales, teniendo en cuenta la venta en días festivos. Así mismo anotar devoluciones, compra de máquinas, costo de mercancía. Asimismo, hacer una estimación de ventas respecto a documentación histórica, en el que se tenga en cuenta estacionalidades. Finalmente llevar un control efectivo de costos. Esto significa gastar con responsabilidad, no en demasía y detectar aquello que genera mayor gasto, no prestar atención a gastos menores.
- Con referencia a *Gestión de proveedores*, se recomienda crear una ficha en la que se identifiquen los datos de proveedores reales o potenciales, los productos y/o servicios que comercializa la microempresa (vestidos, pantalones, polos) y los proveedores de suministros, insumos y servicios varios. Se deberá detallar todos los datos de identificación del proveedor, el producto o servicio que suministra, los plazos de entregas, la forma de pago establecida con él y las observaciones que considere necesarias. Asimismo, negociar con los proveedores de una manera agresiva, pues estos son finalmente aliados estratégicos que necesitarán entender la situación en la que se encuentra la microempresa, por lo que deberán persuadirlos para que acepten las condiciones que los microempresarios deseen imponer.
- Respecto a la variable *Conocimiento de clientes*, se recomienda conocer los grupos potenciales de clientes, es decir ¿cuándo compra? ¿qué compra con mayor frecuencia?

¿cuántos compra?, para ello puede recurrir a informes municipales, de organizaciones gremiales como la Asociación de Comerciantes de Gamarra o estudios sectoriales que se encuentra fácilmente en internet. Asimismo, poseer una base de datos de clientes actualizada, la cual les permita hacer un seguimiento de la cartera y tener información para definir estrategias de comunicación de la microempresa que tenga como objetivo la satisfacción y fidelización de los clientes.

Para los Policy Makers:

- Con respecto a la variable *Estado*, se recomienda al Ministerio de Educación y a la Municipalidad de La Victoria tomar acciones **revolucionarias** en materia de formación y educación; por ejemplo, crear bancos de conocimiento, los cuales se convertirán en una valiosa fuente de información para los microempresarios quienes aprenderán de la experiencia de otros empresarios exitosos. Asimismo, alentar a los microempresarios a utilizar nuevas herramientas como el Internet para hacer negocios, esto mejora la productividad, reduce costos y genera mayores utilidades. Finalmente, elaborar modelos de financiación para emprendedores con bajas tasas de interés y períodos de gracia. Los cuales deberán adecuarse a las necesidades, por ejemplo, estableciendo un fondo rotatorio competitivo, cuenta con ingresos disponible para financiar las operaciones sin ninguna limitación por ejercicio fiscal usualmente se da en organizaciones sin fines de lucro; y de esta manera proporcionar fondos iniciales y capital de trabajo para los empresarios que tengan la intención de expandir su negocio.
- En referencia a *Formalidad*, se recomienda a las entidades públicas como SUNAT y SUNARP reducir el número de procedimientos para la creación de empresas y de esta manera fomentar las formalizaciones de microempresarios. Asimismo, a la Municipalidad de La Victoria, facilitar la obtención de licencias municipales para operar correctamente en el distrito. Todo ello, reduciría el tiempo de constitución o formación de la microempresa, incluso podrían proporcionar licencias temporales con duración específica para ayudar a las nuevas microempresas a adaptar sus procedimientos operativos a las regulaciones en el subsector Confección y cubrir los costos respectivos.
- De igual manera, se recomienda a SUNAT crear un sistema de incentivos para promover la creación de empresas, por ejemplo, exenciones de impuestos en períodos de tiempo razonables, la eliminación del pago adelantado de impuesto (retenciones, percepciones y deducciones), e impuestos diferenciados para los productos que ofrecen los microempresarios de Confecciones respecto a otros subsectores de Manufactura.

CAPÍTULO 7: LIMITACIONES Y FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN

La tesis presenta las siguientes limitaciones: (a) la investigación es de carácter correlacional, descriptivo y probabilístico, por lo que los resultados hallados no son necesariamente los definitivos, (b) la investigación ha puesto énfasis en el aspecto cuantitativo del crecimiento empresarial y ha incluido solo de manera complementaria el aspecto cualitativo relacionado a la percepción de los propietarios de las empresas. Sin embargo, no se ha efectuado un estudio cualitativo de carácter etnográfico que pudiera recoger la opinión de los mismos agentes involucrados en el crecimiento empresarial: responsable de la gestión y/o propietarios de las microempresas, (c) la encuesta a los propietarios de las empresa comprendió solo a los que radican en Lima; por lo tanto, no incluyó a aquellos que residen o laboran en los demás departamentos, (d) la recolección de la información se realizó en un solo periodo de tiempo, es decir, es transversal, sin embargo, hubiese sido más enriquecedor realizarlo mediante un enfoque longitudinal, pues recolectan información en varios periodos de tiempo y la realidad percibida en estas mediciones es más cinematográfica que fotográfica. Estos estudios no son tan comunes debido al costo y tiempo involucrados.

REFERENCIAS

- Achtenhagen, L., Naldi, L., & Melin, L. (2010). "Business growth": do practitioners and scholar really talk about the same thing? *Entrepreneurship Theory and Practice*, 34(3), 289-316. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1540-6520.2010.00376.x>.
- Adizes, I. (1998). *Corporate Lifecycles: How and why Corporations Grow and Die and What to do about it*. Paramus, NJ: Prentice Hall.
- Aldrich, H. E. & Cliff, J. E. (2003). The pervasive effects of family on entrepreneurship: toward a family embeddedness perspective. *Journal of Business Venturing*, (18), 573-596. Recuperado de file:///C:/Users/User/Desktop/ Emprendimiento %20Fact.%20Fam/emprend.%20familiar/10.1.1.336.8461.pdf
- Alvarez, A. & Valencia, P. (2008). Un análisis de los factores sociodemográficos determinantes en la creación de empresas en el marco de la interculturalidad. *Revista de Economía Mundial*, (18), 341-353. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/866/86601827.pdf>
- Farouk, A. & Saleh, M. (2011). *An Explanatory Framework for the Growth of Small and Medium Enterprises: A System Dynamics Approach*. International Conference of System Dynamics Society.
- Alchian, A & Demsetz, H. (1972). Production, Information Cost and Economic Organization. *American Economic Review*, 62(5), 777-795. Recuperado de <https://doi.org/10.1109/EMR.1975.4306431>
- Akgun, A.E.; Lynn, G.S. & Byrne, J.C. (2004), Taking the guesswork out of new product development: how successful high-tech companies get that way. *The Journal of Business Strategy*, 25(4), 41-46. Recuperado de <https://doi.org/10.1108/02756660410547395>
- Anderson, R. E., Black, W. C., Cano, D., Prentice, E., & Tatham, R. L. (1999). *Análisis multivariante*. Madrid, España: Pearson Educación.
- Ansoff, H. I. (1965). *Corporate Strategy: An Analytic Approach to Business Police for Growth and Expansion*. New York, NY: McGraw-Hill.
- Agencia Peruana de Noticias (05 de febrero de 2015). Perú: sector industrial fue el que más impuestos aportó en el 2014. *América Noticias*. Recuperado de <https://www.americaeconomia.com/negocios-industrias/peru-sector-industrial-fue-el-que-mas-impuestos-aporto-en-el-2014>
- Arbaiza, L. (2008). *Economía informal y capital humano en el Perú*. Lima: Universidad ESAN.
- Arias, M. (2000). La triangulación metodológica: Sus principios, alcances y limitaciones. *Revista Investigación y educación en Enfermería*, 18(1), 13-26. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/1052/105218294001.pdf>
- Avolio, B.; Mesones, A. & Roca, E. (2011). *Factores que limitan el crecimiento de las micro y pequeñas empresas en el Perú (MYPES)*. Lima: Academia
- Baldeón, del Castillo, Espinoza, et.al. (2010). *Modelo tecnológico de integración de servicios para la mype peruana*. Lima: Esan Ediciones.

- Ballou, R. (2004). *Logística, administración de la cadena de suministro*. Quinta edición. México: Pearson
- Bardales, J. (2012). *Generación de empresas formales en el Perú: magnitud, coadyuvantes y barreras a nivel sectorial y regional*. Lima: Consorcio de Investigación Económica y Social (CIES).
- Barney, J. B. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120. Recuperado de <https://doi.org/10.1177%2F014920639101700108>
- Barringer, B.R. & Jones, F.F. (2004). Achieving rapid growth - revisiting the managerial capacity problem. *Journal of Developmental Entrepreneurship*, 9 (1), 73-87. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/313707131_Achieving_rapid_growth_Revisiting_the_managerial_capacity_problem
- Batista Fouguet, J.M. y Coenders Gallart, G. (2000). *Modelos de ecuaciones estructurales*. Madrid: La Muralla
- Becchetti, L. & Trovato, G. (2002). The Determinants of Growth for Small and Medium Sized Firms. The Role of the Availability of External Finance. *Small Business Economics*, 19(4), 291-306. Recuperado de <https://doi.org/10.1023/A:1019678429111>
- Beck, T., Demirguc-Kunt, A., & Levine, R. (2005). SMEs, Growth, and Poverty: Cross-country evidence. *Journal of Economic Growth*, 10(3), pp.199-229. Recuperado de <https://doi.org/10.1007/s10887-005-3533-5>
- Bergmann, H., Mueller, S. & Schrettle, T. (2014). The use of Global Entrepreneurship Monitor data in academic research: A critical inventory and future potentials. *International Journal of Entrepreneurial Venturing*, 6(3), 242-276. Recuperado de <https://doi.org/10.1504/IJEV.2014.064691>
- Banco Central de Reserva del Perú [BCRP] (2018). Notas de estudios del BCRP, Actividad económica: Diciembre. N° 14. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Notas-Estudios/2018/nota-de-estudios-14-2018.pdf>
- Blázquez Santana, F. (2005). *Los incentivos fiscales como factor del crecimiento empresarial: análisis empírico de la reserva para inversiones en Canarias*. (Tesis doctoral, Universidad de Las Palmas de Gran Canaria, Las Palmas de Gran Canaria, España). Recuperado de <https://accedacris.ulpgc.es/handle/10553/2216>
- Blázquez, F.; Dorta J. A. & Verona, M. C. (2006a). Concepto, perspectivas y medida del Crecimiento empresarial. *Cuadernos de Administración PUJ*, 19 (31), 172, 167, 174-180, 176, 177, 180-187. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=20503107>
- Blázquez, F. Dorta, J. y Verona, M. (2006b). Factores del crecimiento empresarial. Especial referencia a las pequeñas y medianas empresas. *Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*, 16(28): 43-56. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/818/81802804.pdf>
- Calantone, R.J., Vickery, S.K. & Droge, C. (1995). Business performance and strategic new product development activities: an empirical investigation. *The Journal of Product*

Innovation and Management, 12(3), pp. 214-23. Recuperado de [https://doi.org/10.1016/0737-6782\(95\)00021-K](https://doi.org/10.1016/0737-6782(95)00021-K)

- Caminal, R. (1995). El papel de las restricciones de créditos y las políticas públicas en la financiación de la pequeña y mediana empresa. *Papeles de Economía Española*, 65, 224-233. España: Fundación de las Cajas de Ahorros. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=65092>
- Carmines, E. G., & Zeller, R.A. (1979). *Reliability and Validity Assessment*. Beverly Hills, CA: Sage.
- CEPAL. (2009). *Manual de la micro, pequeña y mediana empresa: una contribución a la mejora de los sistemas de información y el desarrollo de las políticas públicas*. Santiago: CEPAL GTZ
- Chion, S., & Vincent, Ch. (2016). *Análítica de datos para la modelación estructural*. Lima, Perú: Pearson.
- Chrisman, J., McMullan, E., Hall, J., (2004). The influence of guided preparation on the long term performance of new ventures. *Journal of Business Venturing*, 20(6), pp. 769-791. Recuperado de <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2004.10.001>
- Cooper, A.C., Gimeno-Gascon, F.J., Woo, C.Y., (1994). Initial human and financial capital as predictors of new venture performance. *Journal of Business Venturing*, 9(5), pp.371-395. Recuperado de [https://doi.org/10.1016/0883-9026\(94\)90013-2](https://doi.org/10.1016/0883-9026(94)90013-2)
- Cooper, A.C. (1995). Challenges in predicting new firm performance: a validation study. *Journal of Business Venturing*, 8(3), 241-253. Recuperado de [http://dx.doi.org/10.1016/0883-9026\(93\)90030-9](http://dx.doi.org/10.1016/0883-9026(93)90030-9)
- Correa Rodríguez, A. (1999). Factores determinantes del crecimiento empresarial. (Tesis de doctorado, Universidad de la Laguna, Santa Cruz de Tenerife, España). Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/tesis?codigo=776&orden=101723&info=link>
- Covin, J., Slevin, D., Covin, T. (1990). Content and performance of growthseeking strategies: A comparison of small firms in high and low technology industries. *Journal of Business Venturing*, 5(6), 391-412. Recuperado de [https://doi.org/10.1016/0883-9026\(90\)90013-J](https://doi.org/10.1016/0883-9026(90)90013-J)
- Cupani M. (2012). Análisis de Ecuaciones Estructurales: conceptos, etapas de desarrollo y un ejemplo de aplicación. *Revista Tesis*. 2012(1), pp. 186-199. Recuperado de <https://revistas.unc.edu.ar/index.php/tesis/article/view/2884>
- Davidsson, P., Achtenhagen, L., & Naldi, L. (2010). Small firm growth. *Foundations and Trends in Entrepreneurship*, 6(2), 69-166. Recuperado de <http://dx.doi.org/10.1561/03000000029>.
- Davidsson, P. & Wicklund, J. (2001). Levels of Analysis in Entrepreneurship Research: Current Research Practice and Suggestions for the Future. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 25(4), pp. 81-100. Recuperado de <https://doi.org/10.1177%2F104225870102500406>
- Deshpande, S., Golhar, D. (1994). HRM practices in large and small manufacturing firms: a comparative study. *Journal of Business Management*, 32(2), 49-56. Recuperado de

https://www.researchgate.net/publication/284658861_HRM_practices_in_large_and_small_manufacturing_firms_A_comparative_study

- Díaz, H., (2009). *Medición de la gestión del talento humano y su incidencia en la competitividad de la pequeña empresa*. Bogotá: Universidad la Gran Colombia.
- Díaz de León, D. & Cancino, C. A. (2014). De emprendimientos por necesidad a emprendimientos por oportunidad: Casos rurales exitosos. *CID: Working Paper 2014-02*. Recuperado de <http://www.cid.uchile.cl/wp/WP-2014-02.pdf>
- Dobbs, M., & Hamilton, R. T. (2007). Small business growth: recent evidence and new directions. *International Journal of Entrepreneurship Behaviour and Research*, 13(5), pp. 296-322. Recuperado de <https://doi.org/10.1108/13552550710780885>
- Ley 30056. Ley que modifica diversas leyes para facilitar la inversión, impulsar el desarrollo productivo y el crecimiento empresarial. Congreso de la República del Perú (2013).
- Ley 28015. Ley de promoción y formalización de la micro y pequeña empresa. Congreso de la República del Perú (2003).
- EOI Escuela de organización industrial (2005). *Barreras al crecimiento de las Pyme y la gestión del mismo como elemento de mantenimiento y consolidación de empleo*. España: Fundación EOI.
- Erauskin, I., Aragón, C., Garmendia, A., Iturrioz, C., Narvaiza, N., del Orden, O., Zabala, C. y Zubiaurre, A. (2011). *Crecimiento y Competitividad*. Avance del Proyecto 5762 Bizkailab, DFB, Deusto Business School.
- Farfán, Richard (2014). La Gestión de Relación con los Proveedores en la Cadena de Abastecimiento. *Sinergia e Innovación*, 2(2), pp. 118-122. Recuperado de <https://revistas.upc.edu.pe/index.php/sinergia/article/view/216/337>
- Fundación INCYDE.(2001). *La creación de empresas en España: Análisis por regiones y por sectores*. Madrid: Imprenta Modelo.
- Gibb, A., Scott, M. (1985). Strategic awareness, personal commitment and the process of planning in the small business. *Journal of Management Studies* 22(6), 597-630. Recuperado de <http://dx.doi.org/10.1111/j.1467-6486.1985.tb00014.x>
- Gob.pe (2019). Plataforma digital única del Estado Peruano. Recuperado de <https://www.gob.pe/254-tipos-de-empresa-razon-social-o-denominacion>
- González Pérez, A. L. y Acosta Molina, 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 FYDECajaCanarias.
- Gorsuch, R. L. (2010). Common Factor Analysis versus Component Analysis: Some Well and Little Known Facts. *Multivariate Behavioral Research*, 25(1), 33-39. Recuperado de https://doi.org/10.1207/s15327906mbr2501_3

- Greening, D., Barringer, D., Macy, G. (1996). A qualitative study of managerial challenges facing small business geographic expansion. *Journal of Business Venturing*, 11(4), 233-256. Recuperado de [https://doi.org/10.1016/0883-9026\(95\)00108-5](https://doi.org/10.1016/0883-9026(95)00108-5)
- Greiner, L. (1972). Evolution and revolution as organizational growth. *Harvard business review*, 50(4), 37-46. Recuperado de <https://ssrn.com/abstract=1504482>
- Hamilton, R.T. & Dana, L.P. (2003). An increasing role for small business in New Zealand. *Journal of Small Business Management*, 41(4), 402-408. Recuperado de <https://doi.org/10.1111/1540-627X.00090>
- Hamilton, R.T. & Lawrence, L. (2001). Explaining size differences in smaller firms. *International Small Business Journal*, 19(2), 49-60. Recuperado de <http://dx.doi.org/10.1177/0266242601192003>
- Harris, M., & Gibson, S. (2006). Determining the Common Problems of Early Growth of Small Businesses in Eastern. *SAM Advanced Management Journal*, 71(2), 39-45. Recuperado de <https://doi.org/10.1177%2F0266242601192003>
- Hernández, R., Fernández, C. & Baptista, P. (2010). *Metodología de la investigación*. México D.F.:McGraw Hill Education editorial.
- Hernández, Roberto (2014). *Metodología de la Investigación*. México D.F.:McGraw Hill Education editorial.
- Holm, M.J. & Poulfelt, F. (2-3 de diciembre del 2002). Strategy in high-growth SMEs. *LOK Conference*, Kolding.
- Hornsby, J. & Kuratko, D. (1990). Human resources management in small firms:critical issues for the 1990s. *Journal of Small Business Management*, 28(3), 9-18. Recuperado de <https://www.questia.com/library/journal/1G1-9116802/human-resource-management-in-small-business-critical>
- Hoy, F.; McDougall, P.P., & Dsouza, D.E. (1992). Strategies and Environments of High Growth Firms. In D.L. Sexton & J.D. Kasarda (Eds.), *The state of the art of entrepreneurship* (pp. 341-357). Boston: PWS-Kent Publishing.
- Ichniowski, C., Shaw, K. & Prennushi, G. (1997). The effects of human resource management practices on productivity: a study of steel finishing lines. *American Economic Review*, 87(3), 291-313. Recuperado de <http://dx.doi.org/10.3386/w5333>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI] (2010). Clasificación industrial internacional uniforme de todas las actividades económicas. Recuperado de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib0883/Libro.pdf
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI] (2017). Características de las empresas del Comercio de Gamarra. Recuperado de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1463/libro.pdf
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI] (2014). Resultados de la encuesta de Micro y Pequeña Empresa, 2013. Recuperado de

https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1139/libro.pdf

- Ireland, D., Hitt, M. (1997). Performance Strategies for High Growth Entrepreneurial Firms. *Small Business Economics*. *Frontiers of Entrepreneurship Research 1997*.
- Janssen, F. (2009a). Do manager's characteristics influence the employment growth of SMEs? *Journal of Small Business and Entrepreneurship*, 19(3), 293-315. Recuperado de <http://dx.doi.org/10.1080/08276331.2006.10593372>.
- Janssen, F. (2009b). The conceptualization of growth: are employment and turnover interchangeable criteria? *The Journal of Entrepreneurship*, 18(21), 21-45. Recuperado de <http://dx.doi.org/10.1177/097135570801800102>.
- Jensen, M. C. & Meckling, W. H. (1976). Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Cost and Capital Structure. *Journal of Financial Economics*, 3(4), 305-360. Recuperado de [https://doi.org/10.1016/0304-405X\(76\)90026-X](https://doi.org/10.1016/0304-405X(76)90026-X)
- Johanson, J.; Vahlne, J. (1977). The Internationalization Process of The Firm – A Model Of Knowledge Development And Increasing Foreign Market Commitments. *Journal of International Business Studies*, 8(1), 23-32. Recuperado de: <http://dx.doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490676>
- Johanson, J; Wiedersheim, F.(1975) The Internationalization Of The Firm – Four Swedish Cases (1). *Journal of Management Studies*, 12 (3), 305-323. Recuperado de <http://dx.doi.org/10.1111/j.1467-6486.1975.tb00514.x>
- Kahn, J. H. (2006). Factor analysis in Counseling Psychology research, training and practice: Principies, advances and applications. *The Counseling Psychologist*, 34(5), 1-36. Recuperado de <https://doi.org/10.1177/0011000006286347>
- Kaplan, D. (2000). *Structural equation modeling: Foundations and extensions*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Kantis, H., Masahiko, I., & Masahiko, K. (2002). *Empresarialidad en economías emergentes: creación y desarrollo de nuevas empresas en América Latina y el Este de Asia*. Banco Interamericano de Desarrollo.
- Kazanjian, R. K. (1988). Relation of dominant problems to stages of growth in technology-based new ventures. *The Academy of Management Journal*, 31(2), 257-279. Recuperado de <https://doi.org/10.2307/256548>
- Kazanjian, R. K., & Drazin, R. 1990. A stage-contingent model of design and growth for technology based new ventures. *Journal of Business Venturing*, 5(3), 137-150. Recuperado de [https://doi.org/10.1016/0883-9026\(90\)90028-R](https://doi.org/10.1016/0883-9026(90)90028-R)
- Kelinger F. & Lee H. (2002). *Investigación de Comportamientos: Métodos de Investigación en Ciencias Sociales*. México D.F: Mc Graw Hill.
- Kwestel, M., Preston, M. Plaster, G. (1998). *The road to success: how to manage growth*. New York: John Wiley & Sons Inc.
- Kline, R. B. (2005). *Principles and practices of structural equation modeling (2nd edition)*. New York: Guilford Press.

- Lacave Rodero, Carmen, Molina Díaz, Ana Isabel, Fernández Guerrero, Mercedes, & Redondo Duque, Miguel Ángel. (2015). *Análisis de la fiabilidad y validez de un cuestionario docente*. Universitat Oberta La Salle.
- Lara A. (2014). *Introducción a las Ecuaciones Estructurales en Amos y R*. Recuperado de [http://masteres.ugr.es/moea/pages/curso201314/tfm1314/tfm-septiembre1314/memoriasterantonio_lara_hormigo/!](http://masteres.ugr.es/moea/pages/curso201314/tfm1314/tfm-septiembre1314/memoriasterantonio_lara_hormigo/)
- Larios, R. (2017). Estado actual de las mipymes del sector textil de la confección en Lima: Universidad de Lima.
- Lawrence, P. R. & Lorsh, J. W. (1967). *Organization and Environment. Managing Differentiation and Integration*. Massachusetts: Harvard Business Scholl Press.
- Huérffano, M. (17 de abril de 2017). 5 barreras del emprendimiento en América Latina. *La Patria*. Recuperado de <http://www.lapatria.com/economia/5-barreras-del-emprendimiento-en-america-latina-359564>
- Lee, C., Lee, K., & Pennings, J. M. 2001. Internal capabilities, external networks, and performance: A study on technology-based ventures. *Strategic Management Journal*, 22(6-7), 615-640. Recuperado de <http://dx.doi.org/10.1002/smj.181>
- Leitch, C., Hill, F., & Neergaard, H. (2010). Entrepreneurial and business growth and the quest for a “comprehensive theory”: tilting at Windmills?. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 34(1), 249-260. Recuperado de <http://dx.doi.org/10.1111/j.1540-6520.2010.00374.x>.
- León, Juan. (2017). *Influencia de las características sociodemográficas individuales en la creación de negocios en el Perú*. Lima: Universidad Nacional Mayor de San Marcos.
- Lewis, V. L., & Churchill, N. C. (1983). The Five Stages of Small Business Growth. *Harvard Business Review*, 61(3), 30-50. Recuperado de https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1504517
- Lin, C.Y.Y. (1998). Success factors of small and medium sized enterprises in Taiwan: an analysis of cases. *Journal of Small Business Management*, 36 (4), 43-57. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/279540808_Success_factors_of_small_and_medium-sized_enterprises_in_Taiwan_An_analysis_of_cases
- López Gracia, J., Riaño, V., Romero Martínez, D. & Romero Martínez, M. (1999). Restricciones financieras y crecimiento: el caso de la Pyme valenciana. *Revista Española de Financiación y Contabilidad*, XXVIII (99), 349-382. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=44336>
- López, S. A. (2005). La planeación estratégica en la pequeña y mediana empresa: Una revisión bibliográfica. *Econoquantum*, 2(1), 141-164. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/1250/125015749006.pdf>
- Lu, J., Beamish, P. (2005). Partnering strategies and performance of SMEs in international joint ventures. *Journal of Business Venturing*, 21(4), 461-486. Recuperado de <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2005.02.002>
- MacKinnon, D. P. (2008). *Introduction to Statistical Mediation Analysis*. Mahwah, NJ: Erlbaum.

- Mares, C. (2017). Las Micro y Pequeñas Empresas (MYPEs) en el Perú. Lima: ECB Ediciones.
- Maroto, J. A. (1996). Estructura financiera y crecimiento de las Pyme. *Economía Industrial*, 310, 29-40. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=139890>
- Martinez, Esteve & Moreno (2017). Scenarios for design and craft. *The Design Journal*, 20,(1). Recuperado de <https://doi.org/10.1080/14606925.2017.1352789>
- Mauricio, Pablo (2014). Préstamos caros a las Pymes le restan competitividad. *Gestión en el tercer milenio*, 7(13), 19- 27. Recuperado de <http://revistasinvestigacion.unmsm.edu.pe/index.php/administrativas/article/view/9803>
- McMahon, R. G. P. (1998). Stage models of SME growth reconsidered. *Small Enterprise Research*, 6(2), 20-35. Recuperado de <https://doi.org/10.5172/ser.6.2.20>
- Medrano A. & Muñoz-Navarro R. (2017). Aproximación conceptual y práctica a los Modelos de Ecuaciones Estructurales. *Revista Digital de Investigación en Docencia Universitaria*, 11(1), 219-239. Recuperado de <http://dx.doi.org/10.19083/ridu.11.486>.
- Mendoza, (2017). Influencia de las condiciones de acceso a los servicios financieros y su relación con el crecimiento de las micro y pequeñas empresas peruana que exportan joyería de plata, Lima, 2012-2014 (Tesis publicada para obtener el grado de Magister, Universidad Católica de Santa María, Arequipa-Perú). Recuperado de <https://tesis.ucsm.edu.pe/repositorio/handle/UCSM/6391>
- Meyers, L. S., Gamst, G., & Guarino, A. J. (2016). *Applied multivariate research : design and interpretation*. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.
- Mifflin, I (2005). La situación de la Micro y Pequeña Empresa en el Perú, Prompyme.
- Miller, D., & Friesen, P. H. (1984). A longitudinal study of the corporate life cycle. *Management science*, 30(10), 1161-1183. Recuperado de <https://www.jstor.org/stable/2631384>
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR] (2013). Colección Promoviendo Exportación Guía N° 12 Asociatividad para el Comercio Exterior. Recuperado de http://repositorio.promperu.gob.pe/repositorio/bitstream/handle/123456789/176/Guia_12_Asociatividad_Comercio_Exterior_2014_keyword_principal.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Ministerio de la Producción. (2015a). Las MIPYME en cifras 2014. Recuperado de <https://doi.org/10.13556/j.cnki.dncb.cn35-1274/j.2015.01.005>
- Ministerio de la Producción (2015b). Anuario Estadístico Industrial, Mipyme y Comercio Interno. Recuperado de <http://ogeiee.produce.gob.pe/index.php/shortcode/oeo-documentos-publicaciones/publicaciones-anuales/item/818-anuario-estadistico-industrial-mipyme-y-comercio-interno-2017>
- Ministerio de la Producción (2016a). Innovación en la Industria Manufacturera. Recuperado de http://demi.produce.gob.pe/images/publicaciones/publiaf572466c104b63a8_52.pdf
- Ministerio de la Producción (2016b). Las Mipyme en cifras 2015. Recuperado de <http://ogeiee.produce.gob.pe/index.php/shortcode/oeo-documentos-publicaciones/publicaciones-anuales/item/764-las-mipyme-en-cifras-2015>

- Ministerio de la Producción (2017a). Boletín de producción manufacturera. Recuperado de http://demi.produce.gob.pe/images/publicaciones/publi65609d32dc347d98e_95.pdf
- Ministerio de la Producción (2017b). Estudio de Investigación del Sector textil y Confecciones. Recuperado de http://ogeiee.produce.gob.pe/images/oeo/docTrab_Textil.pdf
- Ministerio de la Producción (2017c). Las Mipyme en cifras 2016. Recuperado de <http://ogeiee.produce.gob.pe/images/oeo/Mipyme-en-cifras-2016.pdf>
- Ministerio de la Producción (2018). Las Mipyme en cifras 2017. Recuperado de <http://ogeiee.produce.gob.pe/images/oeo/anual/Libro%20Mipyme%202017.zip>
- Morrison, A., Breen, J. & Ali, S. (2003). Small Business Growth: Intention, Ability and Opportunity. *Journal of Small Business Management*, 41(4), 417-425. Recuperado de <https://ssrn.com/abstract=1511030>
- Naman, J., Slevan, D. (1993). Entrepreneurship and the concept of fit: a model and empirical tests. *Strategic Management Journal*, 14(2), 137-153. Recuperado de <https://doi.org/10.1002/smj.4250140205>
- Navas López, J. A. y Guerras Martín, L. A. (1996). *La dirección estratégica de la empresa: teoría y aplicaciones*. Madrid: Civitas.
- North, David J. & Smallbone, David. (2000). The innovativeness and growth of rural SMEs during the 1990s. *Regional Studies*, 34(2), 145-157. Recuperado de <https://doi.org/10.1080/00343400050006069>
- Nunnally, J.C. (1988). *Psychometric Theory*. Engelwood-Cliffs, NJ: McGraw-Hill Book Company
- O’Gorman, C. (2001). The sustainability of growth in small and medium sized enterprises. *International Journal of Entrepreneurship Behaviour & Research*, 7 (2), 60-75. Recuperado de <https://doi.org/10.1108/13552550110396095>
- Okpara, J. & Wynn, P. (2007). Determinants of Small Business Growth Constraints in a Sub-Saharan 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
- Palomino, José (2017). Características de la capacitación en Gestión empresarial en las micro y pequeñas empresas del Perú 2011-2013. Lima: Universidad de San Martín de Porres. Recuperado de http://www.repositorioacademico.usmp.edu.pe/bitstream/usmp/2829/1/palomino_bjm.pdf
- Pasco, M., & Ponce, M. (2015). *Guía de la investigación en gestión*. Lima: Pontificia Universidad Católica del Perú

- Peña, I. (2002). Intellectual capital and business start-up success. *Journal of Intellectual Capital*, 3(2), 180-198. Recuperado de <https://doi.org/10.1108/14691930210424761>
- Penrose, E. (1959). *The Theory of the Growth of the Firm. 3rd Edition*. Oxford: Oxford University Press.
- Penrose, E. (2006). *A teoria do crescimento da firma*. Campinas: Editora da Unicamp.
- Pérez, E., & Medrano, L., & Sánchez Rosas, J. (2013). El Path Analysis: conceptos básicos y ejemplos de aplicación. *Revista Argentina de Ciencias del Comportamiento*, 5 (1), 52-66. Recuperado de <http://dx.doi.org/10.30882/1852.4206.v5.n1.5160>
- Petrakis, P. E. (1997). Entrepreneurship and Growth: Creative and Equilibrating Events. *Small Business Economics*, 9(5), 383-402. Recuperado de <http://dx.doi.org/10.1023/A:1007980925402>
- Pituch, K. A., & Stevens, J. (2016). *Applied multivariate statistics for the social sciences: Analyses with SAS and IBM's SPSS*. New York, NY: Routledge.
- Price Waterhouse Coopers [PwC] (2016). Doing Business and investing in Perú 2016. Recuperado de: <https://www.pwc.pe/es/publicaciones/doing-business-and-investing-in-peru-2016.html>
- Quezada L, Nel (2017). *Estadística con SPSS 24*. Lima: Macro.
- Rennie, K. M. (1997). Exploratory and Confirmatory Rotation Strategies in Exploratory Factor Analysis.
- Reyes, A., (1994). *Administración de personal, relaciones humanas*. México D.F.: Limusa Noriega Editores.
- Reynolds, P. D., Hay, M. & Camp, S. M. (1999). *Global Entrepreneurship Monitor 1999 Executive Report*. Londres: London Business School.
- Rodríguez Ayán, M. y Ruiz, M. (2008). Atenuación de la asimetría y de la curtosis de las puntuaciones observadas mediante transformaciones de variables: Incidencia sobre la estructura factorial. *Psicológica*, 29(2), 205-227. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=16929206>
- Scott, M., & Bruce, R. (1987). Five stages of growth in small business. *Long Range Planning*, 20(3), 45-52. Recuperado de [https://doi.org/10.1016/0024-6301\(87\)90071-9](https://doi.org/10.1016/0024-6301(87)90071-9)
- Seclen-Luna, J.P. (2016). Crecimiento empresarial en las pequeñas empresas de la industria Metalmecánica de Lima: un estudio de casos múltiple. *Ekonomiaz. Revista vasca de Economía*, 90 (2), 224 – 241. <http://www.euskadi.eus/web01-a2reveko/es/k86aEkonomiazWar/ekonomiaz/abrirArticulo?idpubl=86®istro=13>
- Serida, J., Guerrero, C., Alzamora, J., Borda, A., & Morales, O. (2017). *Global Entrepreneurship Monitor. Perú 2016-2017*. Lima: Esan Ediciones
- Smallbone, D., Leig, R., & North, D. (1995). The characteristics and strategies of high growth SMEs. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, 1(3), 44-62. Recuperado de <https://doi.org/10.1108/13552559510100657>

- Smallbone, D. & North, D. (1995). Targeting established SMEs: does their age matter?. *International Small Business Journal*, 13(3), 4-22. Recuperado de <https://doi.org/10.1177/0266242695133003>
- Smallbone, D. & Wyer, P. (2000). Growth and development in the small firm. In Carter, S. & James-Evans, D. (Eds), *Enterprise and Small Business*, Prentice Hall, Harlow.
- Steiner, G. (1967). Approaches to long range planning for smaller businesses. *California Management Review*, 10(1), 3-16. Recuperado de <https://doi.org/10.2307/41164086>
- Steinmetz, L. L. (1969). Critical stages of small business: When they occur and how to survive them. *Business Horizons*, 12(1), 29-36. Recuperado de [https://doi.org/10.1016/0007-6813\(69\)90107-4](https://doi.org/10.1016/0007-6813(69)90107-4)
- Suárez González, I. (1999). El análisis del crecimiento de la empresa desde la dirección estratégica. *Papeles de Economía Española*, 78-79, 78-101. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=65348>
- Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (2013). *Using Multivariate Statistics*. Harlow: Pearson Education UK.
- Tello, Sara. (2014). Importancia de la micro, pequeñas y medianas empresas en el desarrollo del país. LEX N° 14 - AÑO XII - 2014 - II / ISSN 2313-1861. Recuperado de <http://dx.doi.org/10.21503/lex.v12i14.623>
- Thakur, S.P., 1999. Size of investment, opportunity choice, and human resources in new venture growth: some typologies. *Journal of Business Venturing*, 14 (3), 283–309. Recuperado de [https://doi.org/10.1016/S0883-9026\(98\)00002-0](https://doi.org/10.1016/S0883-9026(98)00002-0)
- Tybout, James (2000). Manufacturing Firms in Developing Countries: How Well Do They Do, and Why? *Journal of Economic Literature*, 38(1), 11-44. Recuperado de <https://doi.org/10.1257/jel.38.1.11>
- Varguillas, C. (2006). El uso de ATLAS.ti y la creatividad del investigador en el análisis cualitativo de contenido upel. *Laurus*, 12, 73–78. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=76109905>
- 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>
- Wernerfelt, B. (1984). A Resource-Based View of the Firm. *Strategic Management Journal*, 5(2), 171- 180. Recuperado de <https://www.jstor.org/stable/2486175>
- Weston, R. & Gore Jr., P. A., (2006). A Brief Guide to Structural Equation Modeling. *The Counseling Psychologist*, 34(5), 719-751. Recuperado de <https://doi.org/10.1177/0011000006286345>
- Zahra, S., & Bogner, W. 1999. Technology strategy and software new ventures' performance: Exploring the moderating effects of the competitive environment. *Journal of Business Venturing*, 15(2), 135-173. Recuperado de [https://doi.org/10.1016/S0883-9026\(98\)00009-3](https://doi.org/10.1016/S0883-9026(98)00009-3)

Zahra, S.A., Ireland, R.D. & Hitt, M.A. (2000). International expansion by new venture firms: international diversity, mode of market entry, technological learning, and performance. *Academy of Management Journal*, 43(5), 925-50. Recuperado de <https://doi.org/10.2307/1556420>

Zúñiga, J. (24 de junio de 2018). La corrupción y su impacto en la economía peruana. *Panorámica* Recuperado de <https://www.panoramical.eu/columnas/la-corrupcion-impacto-la-economia-peruana-javier-zuniga/>



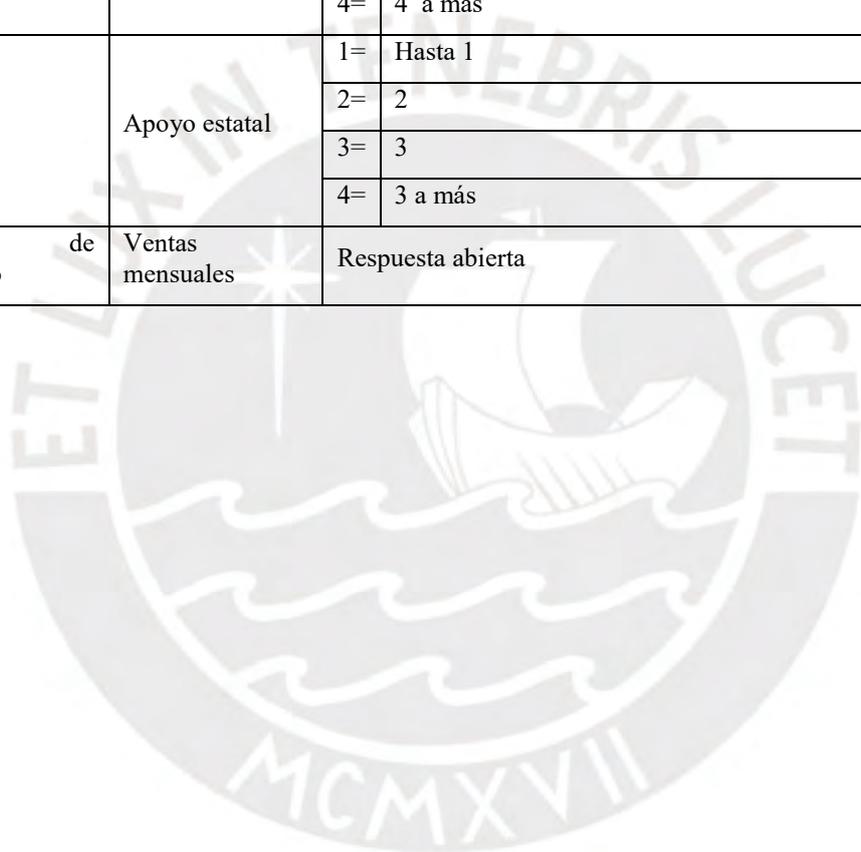
ANEXO A: Operacionalización de las variables independientes

VARIABLE	DEFINICIÓN	MEDICIÓN	
Organigrama y perfil de puestos	La empresa posee estructura organizacional, áreas, puestos y funciones	1=	No posee un organigrama, ni ha definido las funciones de cada puesto laboral
		2=	Posee una de estas herramientas (organigrama o funciones de cada puesto laboral), pero no los ha socializado
		3=	Posee una de estas herramientas (organigrama o funciones de cada puesto laboral) y los ha socializado
		4=	Posee ambas herramientas (organigrama y funciones de cada puesto laboral) y los ha socializado
Reclutamiento y Selección	La empresa cuenta con un proceso de R&S	1=	No posee un proceso de Reclutamiento y Selección
		2=	Publica sus ofertas laborales en algún portal, pero no aplica entrevistas laborales
		3=	Publica sus ofertas en portales y realiza entrevistas, pero no lo aplica para todos los puestos
		4=	Sigue un riguroso proceso de reclutamiento y selección
Capacitación	Inversión anual en capacitaciones	1=	Nada
		2=	Menos de S/.500
		3=	S/ 501 - S/ 1500
		4=	S/. 1501 a más
Motivación empleados	Motivación intrínseca y extrínseca	1=	No lo promueve, es ajeno a las motivaciones de sus empleados
		2=	Ha detectado las necesidades de motivación de sus empleados
		3=	Aplica prácticas de motivación intrínseca o extrínseca.
		4=	Motiva mediante prácticas intrínsecas y extrínsecas
Estructura de costos	Definición de estructura de costos	1=	No ha definido la estructura de costos del negocio.
		2=	Identifica sus principales costos, pero no los gestiona adecuadamente.
		3=	Identifica sus principales costos y plantea estrategias para reducirlos.
		4=	Utiliza la estructura de costos para gestionar la rentabilidad del negocio.
Flujo de caja	Determina sus necesidades de liquidez, periodos de pago y cobranzas	1=	No lleva un control de los ingresos y egresos del negocio.
		2=	Lleva un control básico de ingresos y egresos
		3=	Realiza el flujo de caja del negocio, pero no lo analiza para tomar decisiones

		4=	Utiliza el flujo de caja para gestionar las necesidades de liquidez del negocio
Conocimiento de clientes	Público objetivo y sus necesidades	1=	No conoce a sus clientes actuales y potenciales
		2=	Conoce poco sobre sus clientes actuales y potenciales.
		3=	Conoce medianamente a sus clientes actuales y potenciales.
		4=	Conoce a sus clientes actuales y potenciales.
Fidelización de clientes	Estrategias de fidelización de clientes	1=	No aplica ninguna estrategia de fidelización de clientes
		2=	Aplica alguna estrategia que no logran impulsar su negocio.
		3=	Aplica alguna estrategia que están logrando impulsar medianamente a su negocio
		4=	Aplica varias estrategias que están logrando impulsar su negocio
Conocimiento de la competencia	Conocimiento del nivel de competencia	1=	No ha identificado competidores directos ni indirectos.
		2=	Ha identificado pocos competidores directos e indirectos.
		3=	Ha identificado algunos competidores directos e indirectos.
		4=	Ha identificado a sus competidores directos e indirectos.
Propuesta de valor	Estrategia de diferenciación	1=	No tiene clara su estrategia de diferenciación.
		2=	Le cuesta trabajo definir su estrategia de diferenciación.
		3=	Entiende cuál es su estrategia de diferenciación, pero no la ha validado con sus clientes.
		4=	Tiene clara su estrategia de diferenciación y los clientes la perciben como tal.
Control de las ventas	Establecimiento y seguimiento a objetivos de ventas	1=	No hace seguimiento a sus ventas.
		2=	Hace un seguimiento a sus ventas pero no tiene objetivos de ventas ni plantea estrategias para lograrlos.
		3=	Hace un seguimiento a sus ventas y define sus objetivos de ventas, pero no plantea estrategias para lograrlos.
		4=	Hace un seguimiento a sus ventas, define sus objetivos de ventas y plantea estrategias para lograrlos.
Herramientas de promoción	Promoción	1=	No aplica herramientas de promoción.
		2=	Aplica algunas herramientas de promoción que no logran impulsar su negocio.
		3=	Aplica algunas herramientas de promoción que están logrando impulsar medianamente a su negocio.
		4=	Aplica varias herramientas de promoción que están logrando impulsar su negocio.
Gestión de la logística interna	Gestión de proveedores	1=	No tiene proveedores definidos ni un buen sistema de aprovisionamiento.

		2=	Ha identificado a sus proveedores, pero no tiene un buen sistema de aprovisionamiento.
		3=	Ha identificado a sus proveedores y mantiene un buen sistema de aprovisionamiento con algunos de ellos.
		4=	Ha identificado a sus proveedores y mantiene un buen sistema de aprovisionamiento.
Procesos del negocio	Estandarización de procesos	1=	No tiene definido sus procesos.
		2=	Tiene definido algunos de sus procesos, pero aún no están estandarizados.
		3=	Tiene definido algunos de sus procesos y solo algunos están estandarizados.
		4=	Tiene definido sus procesos y están estandarizados.
Planificación estratégica	Misión, visión, objetivos estratégicos	1=	No tiene claro cuáles son las proyecciones de su negocio.
		2=	Ha definido algunos objetivos del negocio, pero no sabe cómo alcanzarlos.
		3=	Ha definido los objetivos del negocio y las acciones para alcanzarlos, pero necesita más orientación.
		4=	Ha definido claramente las proyecciones del negocio y sabe exactamente qué hacer para alcanzar sus objetivos.
Acceso a crédito	Financiamiento bancario	1=	No aplicó a ningún crédito.
		2=	Aplicó, pero no se lo otorgaron.
		3=	Aplicó y se le otorgó parcialmente (menos del monto requerido o mediante un aval).
		4=	Aplicó y se le otorgó el monto requerido.
Internacionalización	Exportación de productos	1=	No cuenta con una estrategia de internacionalización de las ventas.
		2=	Tiene información acerca de otro mercados en el exterior para internacionalizarse, pero no sabe cómo alcanzarlo
		3=	Ha definido algunos objetivos de internacionalización y ha exportado alguna vez
		4=	La ventas internacionales forman parte del negocio
Empresa responsable (normatividad)	Cumplimiento de obligaciones	1=	Muestra desinterés en la gestión de los permisos y cumplimiento de las obligaciones correspondientes.
		2=	Es consciente de la necesidad de gestionar los permisos y de sus obligaciones tributarias y laborales. Aplica por lo menos una de las tres normativas en su negocio.
		3=	Es consciente de la necesidad de gestionar los permisos y de sus obligaciones tributarias y laborales. Aplica por lo menos dos de las tres normativas en su negocio.
		4=	Cuenta con todos los permisos correspondientes a su negocio y cumple con todas sus obligaciones tributarias y laborales.

Asociatividad	Pertenenencia a una asociación por más de 01 año	1=	Si
		2=	No
Tecnología	Número de herramientas tecnológicas usadas en el negocio	1=	Hasta 1
		2=	2
		3=	3
		4=	4 a más
Redes sociales	Número de redes sociales usadas	1=	Hasta 1
		2=	2
		3=	3
		4=	4 a más
Estado	Apoyo estatal	1=	Hasta 1
		2=	2
		3=	3
		4=	3 a más
Medida de crecimiento	Ventas mensuales	Respuesta abierta	



ANEXO B: Ficha técnica para encuesta a microempresarios

FICHA TÉCNICA PARA ENCUESTA A MICROEMPRESARIOS

Dirección: Las entrevistas a microempresarios fueron realizadas por Almendra Madrid, Paola Montes y Jasmin Carrasco, estudiantes de la Facultad de Gestión y alta dirección de la Universidad Católica del Perú.

Técnica: Las encuestas fueron aplicadas por las investigadoras quienes realizaron directamente las preguntas y simultáneamente marcaron y completaron las respuestas en la guía. Se realizaron 37 preguntas relacionadas a factores administrativos, estratégicos, operativos y externos.

Fecha de realización: Las encuestas fueron realizadas a partir del sábado 24 de noviembre hasta el 15 de diciembre de 2018.

Número de encuestados: 252



ANEXO C: Guía de preguntas para encuesta a microempresarios



ENCUESTA A EMPRESAS DE CONFECCIÓN DEL EMPORIO GAMARRA 2017



CUESTIONARIO CONFIDENCIAL

Nº de Cuestionario

PRESENTACIÓN

Este espacio debe ser leído por el encuestador antes de iniciar

Buenos(as) días/tardes estimado XXXX, mi nombre es Almendra Madrid/ Paola Montes/ Jasmin Carrasco. Actualmente, nos encontramos en proceso de obtención del grado de Licenciatura en la carrera de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú.

La finalidad de la encuesta es poder recaudar información relevante para nuestro trabajo de investigación, el cual cuenta con la asesoría y supervisión del docente Dr. Jean Pierre Seclen Luna. Es importante mencionar que toda información intercambiada en esta encuesta será únicamente utilizada para cuestiones académicas y cualquier publicación de ella será con su previo consentimiento.

Gracias por su tiempo, la duración aproximada de la encuesta es 15min

CAPÍTULO I: LOCALIZACIÓN DE LA EMPRESA

Este espacio debe ser llenado solo por el encuestador

1.	Galería	Referencia	Nº de Stand

CAPÍTULO II: IDENTIFICACIÓN DE LA EMPRESA

2.	Razón social o apellidos y nombres del propietario								
3.	Nombre comercial de la empresa	4.	Año de inicio de operaciones						
5.	Organización de la empresa		6.	¿La empresa cuenta con redes sociales?					
1	Persona natural	4	Sociedad comercial de responsabilidad limitada	(Puede marcar más de una)					
2	Sociedad anónima	5	Empresa individual de responsabilidad limitada	1	Facebook	3	Twitter	5	Ninguno
3	Sociedad anónima cerrada	6	Otra: _____	2	Instagram	4	Snapchat	Otra: _____	

CAPÍTULO III: FACTORES PERSONALES

Del conductor de la MYPE o Responsable de la Gestión de la empresa

7.	Género	8.	Edad			9.	Estado Civil	11.	Experiencia			
1	Femenino	1	18 - 24 años	3	35 - 44 años	5	55 - 64 años	1	Con pareja	___	Número de años como trabajador dependiente	
2	Masculino	2	25 - 34 años	4	45 - 54 años	6	65 años - más	2	Sin pareja	___	Número de años como trabajador independiente	
10.	Último nivel de estudios alcanzado											
1	Sin nivel		4	Secundaria completa			7	Superior univ. incompleta			12.	¿Por qué decidió emprender?
2	Inicial		5	Superior no univ. incompleta			8	Superior univ. completa			1	Necesidad
3	Primaria completa		6	Superior no univ. completa			9	Posgrado			2	Oportunidad
13.	¿Cuántas horas a la semana le dedica al trabajo no remunerado?					14.	¿Cuántas horas a la semana le dedica al negocio?					
1	0 - 14 horas (Hasta 2 diarias)		4	29 - 35 horas (Hasta 5 diarias)		1	0 - 24 horas (Hasta 4 diarias)		4		49 horas - más (Más de 8 diarias)	
2	15 - 21 horas (Hasta 3 diarias)		5	36 horas - más (Más de 5)		2	25 - 36 horas (Hasta 6 diarias)					
3	22 - 28 horas (Hasta 4 diarias)					3	37 - 48 horas (Hasta 8 diarias)					

CAPÍTULO IV: FACTORES ADMINISTRATIVOS

15.	¿Cuenta con una Estructura de la organización, áreas, puestos y funciones?				16.	¿Cuánto invierte en capacitaciones ?			
1	No posee un organigrama ni ha definido las funciones de cada puesto laboral				1	Nada			
2	Posee una de estas herramientas (organigrama o funciones de cada puesto laboral), pero no los ha socializado				2	Menos de S/ 500.00			
3	Posee una de estas herramientas (organigrama o funciones de cada puesto laboral) y los ha socializado				3	S/ 501.00 - S/ 1500.00			
4	Posee ambas herramientas (organigrama y funciones de cada puesto laboral) y los ha socializado				4	S/ 1501.00 - más			
17.	Reclutamiento & Selección				18.	¿Motiva a sus empleados?			
1	No posee un proceso de Reclutamiento y Selección				1	No lo promueve, es ajeno a las motivaciones de sus empleados			
2	Publica sus ofertas laborales en algún portal, pero no aplica entrevistas laborales				2	Ha detectado las necesidades de motivación de sus empleados			
3	Publica sus ofertas en portales y realiza entrevistas, pero no lo aplica para todos los puestos				3	Aplica prácticas de motivación intrínsecas o extrínsecas			
4	Sigue un riguroso proceso de reclutamiento y selección				4	Aplica prácticas de motivación intrínsecas y extrínsecas			
19.	¿Determina sus necesidades de liquidez, periodos de pago y cobranzas?				20.	¿Cómo define y maneja su estructura de costos?			
1	No lleva un control de los ingresos y egresos del negocio				1	No ha definido la estructura de costos del negocio			
2	Lleva un control básico de ingresos y egresos				2	Identifica sus principales costos, pero no los gestiona adecuadamente			
3	Realiza el flujo de caja del negocio, pero no lo analiza para tomar decisiones				3	Identifica sus principales costos y plantea estrategias para reducirlos			
4	Utiliza el flujo de caja para gestionar las necesidades de liquidez del negocio				4	Usa la estructura de costos para gestionar la rentabilidad del negocio			

CAPÍTULO V: FACTORES OPERATIVOS					
21. ¿Conoce su público objetivo y necesidades?		22. ¿Cuenta con objetivos de ventas, estrategias para lograrlo y planes de seguimiento?			
1	No conoce a sus clientes actuales y potenciales		1	No hace seguimiento a sus ventas	
2	Conoce poco sobre sus clientes actuales y potenciales		2	Hace un seguimiento a sus ventas pero no tiene objetivos de ventas ni plantea estrategias para lograrlos	
3	Conoce medianamente a sus clientes actuales y potenciales		3	Hace un seguimiento a sus ventas, define sus objetivos de ventas, pero no plantea estrategias para lograrlos	
4	Conoce a sus clientes actuales y potenciales		4	Hace un seguimiento a sus ventas, define sus objetivos de ventas y plantea estrategias para lograrlos	
23. ¿Cuenta con un valor añadido para diferenciar sus productos respecto a la competencia?			24. ¿Tiene conocimiento sobre sus competidores y el nivel de competencia?		
1	No tiene clara su estrategia de diferenciación		1	No ha identificado competidores directos ni indirectos	
2	Le cuesta trabajo definir su estrategia de diferenciación		2	Ha identificado pocos competidores directos e indirectos	
3	Entiende cuál es su estrategia de diferenciación, pero no la ha validado con sus clientes		3	Ha identificado algunos competidores directos e indirectos	
4	Tiene clara su estrategia de diferenciación y los clientes la perciben como tal		4	Ha identificado a sus competidores directos e indirectos	
25. ¿Desarrolla estrategias de fidelización de clientes?			26. ¿Cuenta con herramientas y canales de promoción?		
1	No aplica ninguna estrategia de fidelización de clientes		1	No aplica herramientas de promoción	
2	Aplica alguna estrategia que no logran impulsar su negocio		2	Aplica algunas herramientas que no logran impulsar su negocio	
3	Aplica alguna estrategia que están logrando impulsar medianamente a su negocio		3	Aplica algunas herramientas que están logrando impulsar medianamente	
4	Aplica varias estrategias que están logrando impulsar su negocio		4	Aplica varias herramientas de promoción que están logrando impulsar su negocio	
27. ¿Identifica proveedores, características, relacionamiento y compras?			28. ¿Tiene conocimiento sobre los procesos de la empresa?		
1	No tiene proveedores definidos ni un buen sistema de aprovisionamiento		1	No tiene definidos sus procesos	
2	Ha identificado a sus proveedores, pero no tiene un buen sistema de aprovisionamiento		2	Tiene definido algunos de sus procesos, pero aún no están estandarizados	
3	Ha identificado a sus proveedores y mantiene un sistema de provisión con alguno de ellos		3	Tiene definido algunos de sus procesos y solo algunos están estandarizados	
4	Ha identificado a sus proveedores y mantiene un buen sistema de aprovisionamiento		4	Tiene definido sus procesos y están estandarizados	
CAPÍTULO VI: FACTORES ESTRATÉGICOS					
29. ¿Su empresa cuenta con una misión y visión, objetivos estratégicos y acciones para alcanzar dichos objetivos?					
1	No tiene claro cuáles son las proyecciones de su negocio		3	Ha definido los objetivos del negocio y las acciones para alcanzarlos, pero necesita más orientación	
2	Ha definido algún objetivo pero no sabe cómo alcanzarlo		4	Ha definido claramente las proyecciones del negocio y sabe qué hacer para alcanzar sus objetivos	
30. ¿Cuenta con alguna estrategia de internacionalización de las ventas?			31. ¿Cómo le va con los bancos y el acceso a financiamiento?		
1	No cuenta con una estrategia de internacionalización de las ventas		1	No aplicó a ningún crédito	
2	Tiene información acerca de otros mercados en el exterior, pero no sabe cómo alcanzarlos		2	Aplicó a algún crédito, pero no se lo otorgaron	
3	Ha definido algunos objetivos de internacionalización y ha exportado alguna vez		3	Aplicó y se le otorgó parcialmente (menos del monto o mediante un aval)	
4	Las ventas internacionales forman parte del negocio		4	Aplicó a un crédito y se le otorgó el monto requerido	
CAPÍTULO VII: FACTORES EXTERNOS					
32. ¿Cumple con la formalidad del negocio, obligaciones tributarias y laborales?					
1	Muestra desinterés en la gestión de los permisos y cumplimiento de las obligaciones correspondientes				
2	Es consciente de la necesidad de gestionar los permisos y de sus obligaciones tributarias y laborales. Aplica por lo menos una de las tres normativas en su negocio				
3	Es consciente de la necesidad de gestionar los permisos y de sus obligaciones tributarias y laborales. Aplica por lo menos dos de las tres normativas en su negocio				
4	Cuenta con todos los permisos correspondientes a su negocio y cumple con todas sus obligaciones tributarias y laborales				
33. ¿Qué herramientas tecnológicas usa?			34. ¿Ha pertenecido a alguna asociación por más de un año?		
1	Internet	3 Sistemas/ERP	5	Maquinaria moderna/renovada	
2	Computadoras	4 Caja registradora	Otra:	_____	
1	Si				
2	No				
35. ¿En el tiempo de vigencia de su negocio cómo el Estado ha contribuido con su crecimiento?					
(Puede marcar más de una)			4	Brindó mecanismos de acceso a infraestructura	
1	Brindó mecanismos de acceso a mercados externos		5	Promovió la formalización de su negocio	
2	Brindó mecanismos de acceso a financiamiento		6	Promovió la libre competencia	
3	Brindó mecanismos de acceso a tecnología		7	Brindó programas de capacitación a su negocio	
CAPÍTULO VIII: MEDIDA DEL CRECIMIENTO					
36. Aproximadamente ¿A cuánto ascendieron sus ventas mensuales en los siguientes años?					
2015			2016		2017
37. Aproximadamente ¿Cuál fue el número de trabajadores fijos en los siguientes años?					
2015			2016		2017

ANEXO D: Ficha técnica de entrevista a microempresarios

FICHA TÉCNICA DE ENTREVISTA A MICROEMPRESARIOS

Dirección: Las entrevistas a microempresarios fueron realizadas por Almendra Madrid, Paola Montes, estudiantes de la Facultad de Gestión y alta dirección de la Universidad Católica del Perú.

Técnica: El tipo de entrevista utilizada fue la semi-estructurada. Se realizaron 8 preguntas relacionadas con educación, motivación para aperturar un negocio, y la realidad del sub sector hoy en día. Las mismas preguntas fueron realizadas a los cuatro entrevistados.

Fecha de realización: Las entrevistas fueron realizadas del 08 al 22 de septiembre de 2018.

Listado de entrevistados:

- Sr. Percy Alereque, microempresario de confección de prendas de vestir en la Galería Guizado Hermanos Stand 1102
- Sr. Jaime Alarcón, microempresario de confección de prendas de vestir en la Galería Plaza Stand 1209 -1202
- Sra. Iris Tasayco, microempresaria de confección de prendas de vestir en la Galería Los Amigos Stand 905
- Sra. Kathy Vílchez, microempresaria de confección de prendas de vestir en la Galería Julios 4to piso.



ANEXO F: Ficha técnica de entrevista a expertos

FICHA TÉCNICA DE ENTREVISTA A EXPERTOS

Dirección: Las entrevistas a expertos fueron realizadas por Almendra Madrid, Paola Montes, estudiantes de la Facultad de Gestión y alta dirección de la Universidad Católica del Perú.

Técnica: El tipo de entrevista utilizada fue la semi-estructurada. Se realizaron 7 preguntas relacionadas con crecimiento empresarial, factores determinantes y discusión sobre los resultados obtenidos. Las mismas preguntas fueron realizadas a los cinco entrevistados.

Fecha de realización: Las entrevistas fueron realizadas del 14 al 29 de enero de 2019.

Listado de entrevistados:

- Regina Soriano Rivera, Magíster en Administración Estratégica de empresas
- Ana María Beingolea, MBA en Dirección de Empresas por la Universidad de Piura.
- Franco Riva, MBA por Maastricht School of Management en los Países Bajos
- Miguel Córdova Espinoza, MBA en Administración Estratégica de Empresas por CENTRUM de la PUCP
- Ana Lo, Coordinadora de negocios en APRENDA, Grupo ACP



ANEXO G: Guía de entrevista a expertos

GUÍA DE ENTREVISTA A EXPERTOS

Crecimiento empresarial

1. ¿Cuáles son las barreras que enfrentan las microempresas en el Perú?
2. ¿En su opinión, qué es lo que atrae a los emprendedores a crear su propia empresa/negocio propio?

Factores de crecimiento empresarial

1. Según estudios de microempresas en el Perú, se menciona que estas son escalables; sin embargo, estudios recientes revelan que por cada 100 emprendimientos establecidos existen 24 en etapa temprana lo cual refleja la existencia de dificultades para consolidar las iniciativas. ¿A qué crees que se debe? ¿Por qué consideras que estas 24 de 100 logran consolidarse y crecer?
2. ¿Cuáles consideras que son los factores o determinantes de crecimiento de las microempresas de confección en Gamarra?

Respecto a los resultados

1. ¿Por qué considera que las siguientes variables se agruparon en tres factores? Explicar relación

Factor 1:

- Flujo_de_caja
- Organigrama_y_Puestos
- Procesos_del_negocio
- Estructura_de_costos
- Propuesta_valor
- Control_ventas
- Planificación_Estratégica
- Estado

Factor 3:

- Tecnología
- Internacionalización
- Acceso al crédito
- Presencia_redes_sociales

Factor 2:

- Fidelización_clientes
- Herramientas_promoción
- Conocimiento_competencia
- Conocimiento_de_clientes
- Gestión_proveedores
- Formalidad

Factor 4:

- Motivación
- Capacitación
- Reclutamiento y Selección

2. ¿Por qué considera que los factores 3 y 4 junto a sus variables fueron eliminadas del modelo?

ANEXO H: Tabla de correlaciones

Correlaciones

	A1	A2	A3	A4	A5	A6	O1	O2	O3	O4	O5	O6	O7	O8	O9	ES1	ES2	ES3	EX1	EX2	EX4	_anual		
A1	1																							
A2	0.185	1																						
A3	0.381	0.126	1																					
A4	-0.083	0.251	0.107	1																				
A5	0.702	0.050	0.302	-0.042	1																			
A6	0.602	0.076	0.241	0.068	0.686	1																		
O1	0.248	0.071	0.081	-0.005	0.354	0.291	1																	
O2	0.587	0.156	0.329	-0.018	0.600	0.540	0.364	1																
O3	-0.306	-0.012	-0.086	0.228	-0.164	-0.116	0.081	-0.160	1															
O4	0.652	0.063	0.324	-0.129	0.633	0.590	0.275	0.589	-0.247	1														
O5	0.083	-0.059	-0.023	0.036	0.158	0.104	0.453	0.212	0.140	0.106	1													
O6	0.481	0.001	0.217	-0.009	0.462	0.438	0.420	0.477	-0.081	0.444	0.358	1												
O7	0.457	0.104	0.229	0.088	0.460	0.398	0.359	0.544	0.001	0.459	0.340	0.735	1											
O8	0.234	0.001	0.067	0.017	0.365	0.382	0.437	0.283	0.089	0.338	0.349	0.379	0.357	1										
O9	0.693	0.076	0.276	-0.058	0.636	0.563	0.264	0.567	-0.158	0.612	0.130	0.425	0.465	0.395	1									
ES1	0.515	0.072	0.213	-0.136	0.528	0.405	0.201	0.496	-0.152	0.423	0.073	0.360	0.362	0.290	0.461	1								
ES2	-0.184	0.056	-0.109	0.166	-0.084	-0.009	0.189	-0.022	0.404	-0.190	0.270	-0.017	0.032	0.263	-0.047	-0.105	1							
ES3	-0.089	0.027	-0.101	0.133	0.024	0.103	0.126	0.072	0.114	-0.018	0.180	0.018	0.036	0.088	-0.063	-0.088	0.274	1						
EX1	0.161	0.045	0.042	0.090	0.242	0.310	0.374	0.226	0.131	0.169	0.391	0.286	0.286	0.387	0.244	0.190	0.159	0.133	1					
EX2	-0.240	-0.044	-0.129	0.266	-0.017	0.025	0.132	-0.007	0.486	-0.173	0.320	0.033	0.056	0.134	-0.064	-0.159	0.504	0.316	0.222	1				
EX4	0.308	0.165	0.159	-0.016	0.376	0.323	0.262	0.258	0.020	0.274	0.195	0.294	0.306	0.277	0.322	0.309	0.194	0.079	0.246	0.106	1			
Venta	0.719	0.092	0.284	-0.009	0.786	0.710	0.515	0.672	-0.075	0.640	0.386	0.592	0.623	0.555	0.704	0.583	0.067	0.098	0.449	0.083	0.433	1		

Nota. Correlación de Pearson

Fuente: *Elaboración Propia*

█ > 0.7
 █ > 0.6
 █ > 0.5

ANEXO I: Codificación de variables clave para las microempresas estudiadas

Tabla I1

FACTORES	VARIABLES CONDICIONANTES	CÓDIGO
ADMINISTRATIVO	Organigrama y perfil de puestos	A1
	Capacitación	A2
	Reclutamiento y selección	A3
	Motivación	A4
	Flujo de caja	A5
	Estructura de costos	A6
OPERATIVO	Conocimiento de clientes	O1
	Control de las ventas	O2
	Presencia en redes sociales	O3
	Propuesta de valor	O4
	Conocimiento de la competencia	O5
	Fidelización de clientes	O6
	Herramientas de promoción	O7
	Gestión de proveedores	O8
	Procesos del negocio	O9
ESTRATÉGICO	Planificación estratégica	ES1
	Internacionalización	ES2
	Acceso a crédito	ES3
EXTERNO	Empresa responsable (formalidad)	EX1
	Tecnología	EX2
	Asociatividad	EX3
	Estado	EX4

ANEXO J: Consentimiento informado de Susana Saldaña Ramos, Secretaría General de la coordinadora de empresarios de Gamarra

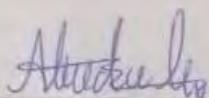
CONSENTIMIENTO INFORMADO

La presente investigación, "*Factores que determinan el crecimiento de microempresas del subsector confección en el Emporio Gamarra, 2017*", será presentada para la obtención de la licenciatura en la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú. La realización está a cargo de los estudiantes firmantes abajo y cuenta con la asesoría y supervisión del Dr. Jean Pierre Seclén.

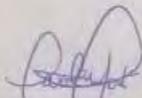
El objetivo de contar con la información solicitada es realizar un análisis sobre Crecimiento empresarial. Dicha información será dada a conocer de manera abierta al público en general al ser publicado el trabajo a través de la Biblioteca de la Universidad y de su repositorio virtual.

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

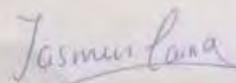
Agradecemos su apoyo,



Almendra Madrid
20115099



Paola Montes
20121936



Jasmin Carrasco
20120812

Yo Susana Saldaña Ramos, representante de Coordinadora de Empresarios de Gamarra autorizo la utilización de los datos ofrecidos para la elaboración del trabajo de investigación académica "*Factores que determinan el crecimiento de microempresas del subsector confección en el Emporio Gamarra, 2017*".

CENTROS COMERCIALES	ADMINISTRADORES DE CC
Centro Comercial Lokotas Jeans	Pilar Chavez
Centro Comercial Moda Center	Edwin Andrade
Centro Comercial Ya	Rudy Torres Huallpa
Centro Comercial La Reyna	Constanza Villegas
Centro Comercial La Koketa	Leonardo Salinas Germán
Centro Comercial La Victoria	Walter Bermudez Rinde
Centro Comercial El Rey de Gamarra	Guillermo Sangster
Galería El Centro de la Moda	Jose W. Chang
Centro Comercial Kristales	Glady NCO
Centro Comercial El Dorado	Mama Esther Vigil
Centro Comercial Mezzanine	Yasmin Arce
Galería Comercial Guizado Hermanos	Raul Guizado Salinas

Centro Comercial La Puerta de Gamarra	Augusto Alieca
Galería Brisas de Gamarra	Edgar Ampara Arhuaba
Centro Comercial Nashla	José Salazar Yarcanga
Parque Canepa	Jacinto Mayuma
Centro Comercial Humbolt Galería	Paola Laberita Posadas
Galería Centro Gamarra	Julio Wong
Centro Comercial El Encanto de Gamarra	Orelando Vazquez
Centro Comercial Ramirez	Polo Herrera
Centro Comercial Plaza Horizonte	Rosa Meza
Centro Comercial e Industrial Samuel	Alicia Benitez Chamorro
Centro Comercial Oro Plaza	Maria Isela Cruz Oliva
Galería Santa Leonor	Daniel Solis Yarcanga
Centro Comercial Estilo	Elsa Angulo
Galería Los Mayoristas	Flore Gallardo
Centro Comercial El Paraiso de Gamarra	Gloria Goida
Centro Comercial Monarca	Hugo Sanchez Cordova
Galería Torre de Sucre	Reynaldo Pango
Centro Comercial Católica Fashion Center	Yulifonso Ramirez
Galería El Virrey de Gamarra	Lidia Salas Aguilan
Centro Comercial La Portada de Gamarra	Paulino Felix Yana Tlasaca
Galería La ONCE	Edwin Perez Liu
Galería Confecciones Esther	Sandra Julian
Galería Damero Gamarra Plaza	José Villanueva

Asimismo, de acuerdo a las necesidades de la investigación, autorizo que se haga mención de mi nombre y de la organización en la cual me desempeño.

Atentamente,


 SUSANA SALDANA RAMOS
 DNI 41837449

ANEXO K: Consentimiento informado de Regina Soriano

CONSENTIMIENTO INFORMADO

La presente investigación, “*Factores que determinan el crecimiento de microempresas del subsector confección en el Emporio Gamarra, 2017*”, será presentada para la obtención de la licenciatura en la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú. La realización está a cargo de los estudiantes firmantes abajo y cuenta con la asesoría y supervisión del Dr. Jean Pierre Seclén.

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

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

Agradecemos su apoyo,

Almendra Madrid
20115099

Paola Montes
20121936

Jasmin Carrasco
20120812

Yo Regina Soriano Rivera, representante de P.U. C.P. (profesora) autorizo la utilización de los datos ofrecidos para la elaboración del trabajo de investigación académica “*Factores que determinan el crecimiento de microempresas del subsector confección en el Emporio Gamarra, 2017*”. Asimismo, de acuerdo a las necesidades de la investigación, autorizo que se haga mención de mi nombre y de la organización en la cual me desempeño.

Atentamente,

ANEXO L: Consentimiento informado de Ana María Beingolea

CONSENTIMIENTO INFORMADO

La presente investigación, "*Factores que determinan el crecimiento de microempresas del subsector confección en el Emporio Gamarra, 2017*", será presentada para la obtención de la licenciatura en la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú. La realización está a cargo de los estudiantes firmantes abajo y cuenta con la asesoría y supervisión del Dr. Jean Pierre Seclén.

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

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

Agradecemos su apoyo.

Almendra Madrid
20115099

Paola Montes
20121936

Jasmin Carrasco
20120812

Yo ANA MARIA BEINGOLEA, representante de POCP (PROFESORA) autorizo la utilización de los datos ofrecidos para la elaboración del trabajo de investigación académica "*Factores que determinan el crecimiento de microempresas del subsector confección en el Emporio Gamarra, 2017*". Asimismo, de acuerdo a las necesidades de la investigación, autorizo que se haga mención de mi nombre y de la organización en la cual me desempeño.

Atentamente,

ANEXO M: Consentimiento informado de Franco Riva

CONSENTIMIENTO INFORMADO

La presente investigación: *"Factores que determinan el crecimiento de microempresas del subsector confección en el Emporio Gamarra, 2017"*, será presentada para la obtención de la licenciatura en la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú. La realización está a cargo de los estudiantes firmantes abajo y cuenta con la asesoría y supervisión del Dr. Jean Pierre Seclén.

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

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

Agradecemos su apoyo.

Alejandra Madrid
20115099

Paula Montes
20121936

Jesmin Carrasco
20120812

Yo FRANCO RIVA representante de PULP (PEPEÓN DE MÉR. COMERCIALIZADOR Y ACARIC. MONTAÑA) autorizo la utilización de los datos ofrecidos para la elaboración del trabajo de investigación académica *"Factores que determinan el crecimiento de microempresas del subsector confección en el Emporio Gamarra, 2017"*. Asimismo, de acuerdo a las necesidades de la investigación, autorizo que se haga mención de mi nombre y de la organización en la cual me desempeño.

Afirmadamente:

ANEXO N: Consentimiento informado de Miguel Córdova

CONSENTIMIENTO INFORMADO

La presente investigación, "*Factores que determinan el crecimiento de microempresas del subsector confección en el Emporio Gamarra, 2017*", será presentada para la obtención de la licenciatura en la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú. La realización está a cargo de los estudiantes firmantes abajo y cuenta con la asesoría y supervisión del Dr. Jean Pierre Seclén.

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

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

Agradecemos su apoyo,

Almendra Madrid
20115099

Paola Montes
20121936

Jasmin Carrasco
20120812

Yo Miguel Córdova Espinoza, representante de PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ autorizo la utilización de los datos ofrecidos para la elaboración del trabajo de investigación académica "*Factores que determinan el crecimiento de microempresas del subsector confección en el Emporio Gamarra, 2017*". Asimismo, de acuerdo a las necesidades de la investigación, autorizo que se haga mención de mi nombre y de la organización en la cual me desempeño.

Atentamente,

10874892

ANEXO Ñ: Consentimiento informado de Ana Lo

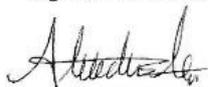
CONSENTIMIENTO INFORMADO

La presente investigación, "*Factores que determinan el crecimiento de microempresas del subsector confección en el Emporio Gamarra, 2017*", será presentada para la obtención de la licenciatura en la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú. La realización está a cargo de los estudiantes firmantes abajo y cuenta con la asesoría y supervisión del Dr. Jean Pierre Seclén.

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

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

Agradecemos su apoyo,



Almendra Madrid
20115099



Paola Montes
20121936



Jasmin Carrasco
20120812

Yo Ana Lo Yau representante de Aprenda SA autorizo la utilización de los datos ofrecidos para la elaboración del trabajo de investigación académica "*Factores que determinan el crecimiento de microempresas del subsector confección en el Emporio Gamarra, 2017*". Asimismo, de acuerdo a las necesidades de la investigación, autorizo que se haga mención de mi nombre y de la organización en la cual me desempeño.

Atentamente,



Ana Lo Yau
DNI 47304109

ANEXO O: Consentimiento informado de Percy Alereque, microempresario de confección de prendas de vestir en la Galería Guizado Hermanos Stand N° 1102

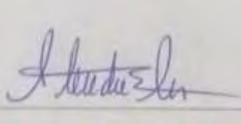
CONSENTIMIENTO INFORMADO

La presente investigación, "*Factores que determinan el crecimiento de microempresas del subsector confección en el Emporio Gamarra, 2017*", será presentada para la obtención de la licenciatura en la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú. La realización está a cargo de los estudiantes firmantes abajo y cuenta con la asesoría y supervisión del Dr. Jean Pierre Seclén.

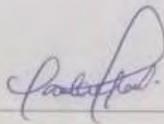
El objetivo de contar con la información solicitada es realizar un análisis sobre Crecimiento empresarial. Dicha información será dada a conocer de manera abierta al público en general al ser publicado el trabajo a través de la Biblioteca de la Universidad y de su repositorio virtual.

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

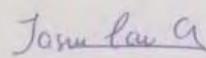
Agradecemos su apoyo,



Almendra Madrid
20115099



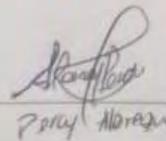
Paola Montes
20121936



Jasmin Carrasco
20120812

Yo Percy Alereque, representante de Stand 1102 Galería "Guizado Hermanos" autorizo la utilización de los datos ofrecidos para la elaboración del trabajo de investigación académica "*Factores que determinan el crecimiento de microempresas del subsector confección en el Emporio Gamarra, 2017*". Asimismo, de acuerdo a las necesidades de la investigación, autorizo que se haga mención de mi nombre y de la organización en la cual me desempeño.

Atentamente,


Percy Alereque

ANEXO P: Consentimiento informado de Jaime Alarcón microempresario de confección de prendas de vestir en la Galería Plaza Stand N°1209 -1202

CONSENTIMIENTO INFORMADO

La presente investigación, "*Factores que determinan el crecimiento de microempresas del subsector confección en el Emporio Gamarra, 2017*", será presentada para la obtención de la licenciatura en la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú. La realización está a cargo de los estudiantes firmantes abajo y cuenta con la asesoría y supervisión del Dr. Jean Pierre Seclén.

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

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

Agradecemos su apoyo.

Almendra Madrid
20115099

Paola Montes
20121936

Jasmin Carrasco
20120812

Yo Jaime Alarcón Calmindo, representante de Stand 1209-1202, Galería Plaza autorizo la utilización de los datos ofrecidos para la elaboración del trabajo de investigación académica "*Factores que determinan el crecimiento de microempresas del subsector confección en el Emporio Gamarra, 2017*". Asimismo, de acuerdo a las necesidades de la investigación, autorizo que se haga mención de mi nombre y de la organización en la cual me desempeño.

Atentamente,

Jaime Alarcón

ANEXO Q: Consentimiento informado de Iris Tasayco, microempresaria de confección de prendas de vestir en la Galería Los Amigos Stand N° 905

CONSENTIMIENTO INFORMADO

La presente investigación, "*Factores que determinan el crecimiento de microempresas del subsector confección en el Emporio Gamarra, 2017*", será presentada para la obtención de la licenciatura en la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú. La realización está a cargo de los estudiantes firmantes abajo y cuenta con la asesoría y supervisión del Dr. Jean Pierre Seclén.

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

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

Agradecemos su apoyo,

Almendra Madrid
20115099

Paola Montes
20121936

Jasmin Carrasco
20120812

Yo Iris Tasayco Delgado, representante de Stand 905 Galería "Los Amigos" autorizo la utilización de los datos ofrecidos para la elaboración del trabajo de investigación académica "*Factores que determinan el crecimiento de microempresas del subsector confección en el Emporio Gamarra, 2017*". Asimismo, de acuerdo a las necesidades de la investigación, autorizo que se haga mención de mi nombre y de la organización en la cual me desempeño.

Atentamente,

Iris Tasayco

ANEXO E: Guía de entrevista a microempresarios

GUÍA DE PREGUNTAS DE ENTREVISTA A MICROEMPRESARIOS

Buenos(as) días/tardes estimado XXXX, nos presentamos, somos Almendra Madrid, Paola Montes y Jasmin Carrasco, alumnas de la Pontificia Universidad Católica del Perú. Actualmente, nos encontramos en proceso de obtención del grado de Licenciado en la carrera de Gestión y Alta Dirección.

La finalidad de la entrevista es poder recaudar información relevante para nuestro trabajo de investigación, el cual cuenta con la asesoría y supervisión del docente Dr. Jean Pierre Seclen Luna. Es importante mencionar que toda información intercambiada en esta entrevista será únicamente utilizada para cuestiones académicas y cualquier publicación de ella será con su previo consentimiento.

Título: Factores que determinan el crecimiento de microempresas del subsector confección en el Emporio Gamarra, 2017

Objetivo: Describir la situación de las microempresas del subsector confección del Emporio Gamarra.

Datos generales:

- Nombre comercial de la microempresa
- Nombres y apellidos del entrevistado
- Rubro del negocio:

Preguntas:

1. Podría indicarnos, ¿Qué grado de instrucción tiene?
2. ¿Por qué decidió abrir el negocio?
3. ¿A qué dedica el mayor porcentaje de su tiempo (en el negocio/ fuera del negocio)?
4. ¿Su negocio es el principal ingreso de su familia?
5. ¿Ha tenido problemas para acceder al crédito formal?
6. ¿Se ha capacitado alguna vez?
7. En el último año ¿Sus ventas se incrementaron o disminuyeron? ¿De qué manera lo impactó?
8. ¿Cuáles son los principales desafíos del negocio en este rubro?

ANEXO R: Consentimiento informado de Kathya Vilchez, microempresaria de confección de prendas de vestir

CONSENTIMIENTO INFORMADO

La presente investigación, "*Factores que determinan el crecimiento de microempresas del subsector confección en el Emporio Gamarra, 2017*", será presentada para la obtención de la licenciatura en la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú. La realización está a cargo de los estudiantes firmantes abajo y cuenta con la asesoría y supervisión del Dr. Jean Pierre Seclén.

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

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

Agradecemos su apoyo.

Almendra Madrid
20115099

Paola Montes
20121936

Jasmin Carrasco
20120812

Yo Kathya Vilchez, representante de Galénia Juvo's (4to piso) autorizo la utilización de los datos ofrecidos para la elaboración del trabajo de investigación académica "*Factores que determinan el crecimiento de microempresas del subsector confección en el Emporio Gamarra, 2017*". Asimismo, de acuerdo a las necesidades de la investigación, autorizo que se haga mención de mi nombre y de la organización en la cual me desempeño.

Atentamente,

Kathya Vilchez Tenor

Kathya Vilchez

ANEXO S: Transcripción de entrevistas

[Haz clic aquí](#)

