

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



**Diagnóstico y análisis de las capacidades de gestión para la exportación
de una MYPE familiar caso: GRUPO AGRO SUR PERÚ S.A.C.**

Proyecto profesional para obtener el título de Licenciada en Gestión con mención en
Gestión Empresarial presentado por:

ALARCÓN JIMÉNEZ, Solsiré
MAMANI CRUZ, Cary Carolina

Asesoradas por: Mgtr. Jorge Eduardo Mendoza Woodman

Lima, julio de 2019

El Proyecto profesional

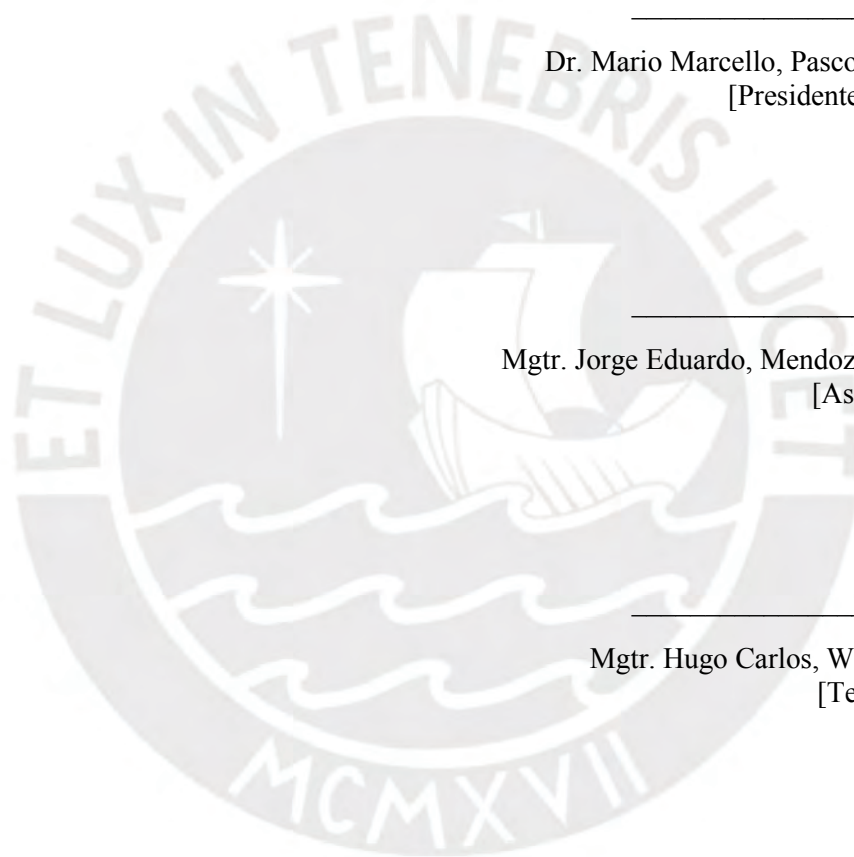
Diagnóstico y análisis de las capacidades de gestión para la exportación de una MYPE familiar caso: GRUPO AGRO SUR PERÚ S.A.C.

Ha sido aprobado por:

Dr. Mario Marcello, Pasco Dalla Porta
[Presidente del Jurado]

Mgtr. Jorge Eduardo, Mendoza Woodman
[Asesor Jurado]

Mgtr. Hugo Carlos, Wiener Fresco
[Tercer Jurado]



Agradezco a Dios por ser mi guía y soporte durante este proceso; a mis padres Cesar y Lidia por todo el sacrificio que realizaron para que tenga una buena educación, por ser mi ejemplo de fortaleza y motivarme siempre a seguir adelante; a mi hermana Almendra, por impulsarme a ser mejor persona cada día. A Sol por hacer de esta una de las experiencias más enriquecedoras de mi vida universitaria. A todas las personas que me apoyaron e hicieron posible esta meta.

Carolina Mamani

A mis padres, Mónica y David, por su infinito amor, apoyo incondicional y motivarme siempre a seguir adelante; por ser el mayor ejemplo de perseverancia y fuerza en mi vida. A mi abuelo Eduardo por ser la persona más bondadosa en mi vida y por su inmenso amor; a mi abuela, Teresa por todas las enseñanzas que me dejó. A mis hermanos, David y Daniel, por las risas, cariño y amor de siempre. A Caro por su amistad, apoyo y cariño; por cumplir otro reto más juntas. A cada una de las personas que fueron parte de este proceso y estuvieron apoyándome siempre.

Solsiré Alarcón



Agradecemos, en primer lugar, a nuestro asesor Jorge Mendoza por confiar en nosotras, por las asesorías brindadas, por las palabras de aliento y motivación. Agradecer, también, a la empresa Agro Sur por permitirnos realizar nuestro proyecto profesional en ella, por su amable disposición y apoyo para realizar el levantamiento de información y por sus constantes ganas de crecer. Asimismo, agradecer a las empresas que nos brindaron su tiempo para que este proyecto se realice. Finalmente, a nuestras queridas familias por apoyarnos durante todo este proceso y su cariño constante.



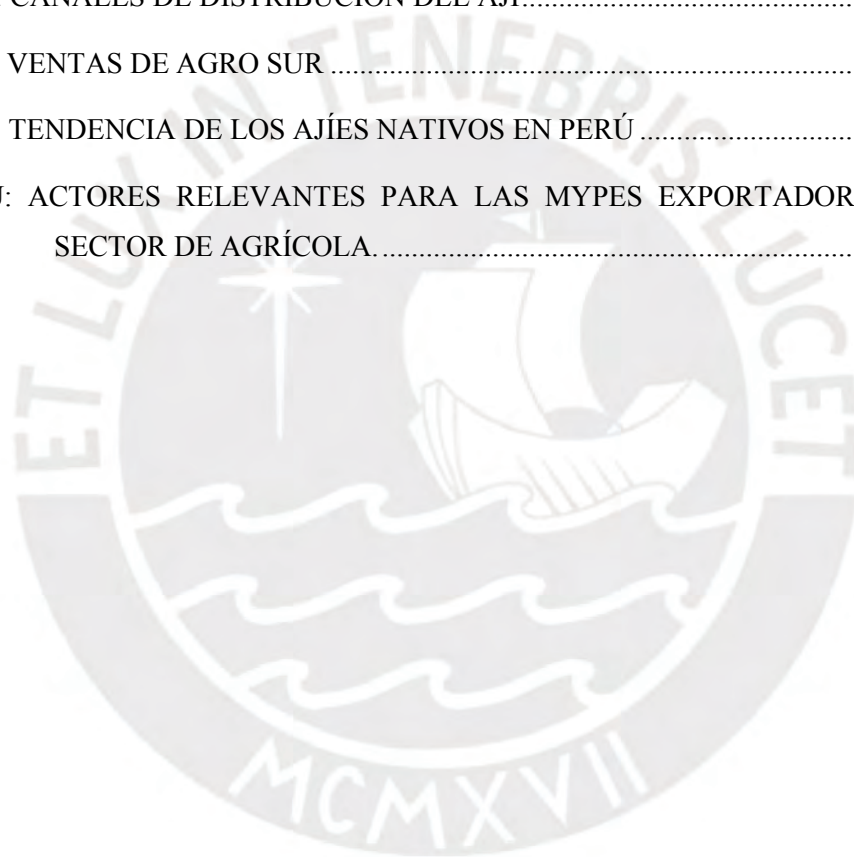
TABLA DE CONTENIDOS

RESUMEN EJECUTIVO	xii
INTRODUCCIÓN	xiii
CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN.....	1
1. Oportunidad de investigación.....	1
2. Objetivos de la investigación	2
2.1. Objetivo general	2
2.2. Objetivos específicos.....	2
3. Preguntas de la investigación	2
3.1. Pregunta general	2
3.2. Preguntas específicas.....	2
4. Justificación.....	3
5. Viabilidad.....	3
CAPÍTULO 2: MARCO CONCEPTUAL.....	4
1. Las Empresas Familiares.....	4
2.1. Definición de empresa familiar	4
2.2. Fortalezas y debilidades de una empresa familiar	5
2.3. Internacionalización en las empresas familiares.....	7
2. Las Micro y Pequeñas Empresas (Mype) en el Perú.....	11
2.1. Definición de las Micro y Pequeñas empresas	11
2.2. Importancia de las Micro y Pequeñas empresas en el Perú.....	11
2.3. Exportaciones	17
3. La Exportación	18
3.1. Definición e importancia	18
3.2. Modelos de exportación	20
3.3. Modelos de determinantes que inciden en la exportación	24
3.4. Factores propuestos que inciden en la exportación	28
CAPÍTULO 3: METODOLOGÍA DEL PROYECTO.....	33

1.	Diseño metodológico.....	33
1.1.	Alcance de la Investigación.....	33
1.2.	Enfoque de la investigación.....	33
1.3.	Estrategia.....	34
1.4.	Horizonte temporal de la investigación.....	35
1.5.	Selección muestral.....	35
2.	Técnicas de recolección de información.....	36
2.1.	Entrevista a profundidad.....	36
2.2.	Observaciones.....	38
2.3.	Fuentes documentales.....	38
3.	Proceso de estudio de caso.....	38
4.	Validez y fiabilidad de la investigación.....	39
5.	Variables de la investigación.....	40
6.	Ética de la investigación.....	41
CAPÍTULO 4: MARCO CONTEXTUAL: DIAGNÓSTICO Y ANÁLISIS DE AGRO SUR PERÚ.....		42
1.	El Capsicum.....	42
1.1.	Descripción del Capsicum.....	42
1.2.	Producción de Capsicum.....	42
1.3.	Exportación de Capsicum.....	45
1.4.	Cadenas de valor del ají en Perú.....	48
2.	Historia de Agro Sur Perú S.A.C.....	51
3.	Análisis interno.....	52
3.1.	Actividades primarias.....	53
3.2.	Actividades de soporte.....	57
4.	Análisis externo.....	59
4.1.	Poder de negociación de los clientes.....	59
4.2.	Poder de negociación con los proveedores.....	59

4.3.	Amenaza de nuevos entrantes.....	60
4.4.	Amenaza de productos sustitutos	61
4.5.	Rivalidad de los competidores.....	61
5.	Mapa de actores.....	62
CAPÍTULO 5: ANÁLISIS DE LAS CAPACIDADES DE GESTIÓN PARA LA EXPORTACIÓN EN AGRO SUR.....		64
1.	Planeación	65
2.	Organización	69
3.	Gestor	72
4.	Marketing	75
5.	Financiera	81
CAPÍTULO 6: OPCIONES ESTRÁTEGICAS PARA LA EXPORTACIÓN DE AGRO SUR		85
1.	Exportación propia	87
2.	Participación en programas del estado	90
3.	Alianzas estratégicas	92
4.	Validación con expertos	94
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES		95
REFERENCIAS		100
ANEXO A: ANÁLISIS EXPLORATORIO		106
ANEXO B: GUÍA DE ENTREVISTA EXPLORATORIA.....		108
ANEXO C: CAMBIOS EN EL MODELO DE UPPSALA.....		112
ANEXO D: GUÍA DE ENTREVISTA A GERENTE GENERAL		113
ANEXO E: GUÍA DE ENTREVISTA GERENTE COMERCIAL.....		116
ANEXO F: GUÍA DE ENTREVISTA A EXPERTOS.....		119
ANEXO G: GUÍA DE ENTREVISTA A EMPRESAS EXPORTADORAS.....		121
ANEXO H: FOTOGRAFÍAS DE TRABAJO DE CAMPO.....		123
ANEXO I: GUÍA DE OBSERVACIÓN – LOCAL DE VENTA.....		125
ANEXO J: GUÍA DE OBSERVACIÓN – CENTRO DE PRODUCCIÓN		126

ANEXO K: TRANSCRIPCIONES DE LAS ENTREVISTAS.....	127
ANEXO L: RED DE VARIABLES.....	118
ANEXO M: MATRIZ DE CONSISTENCIA.....	119
ANEXO N: ANÁLISIS FODA.....	120
ANEXO O: CONSENTIMIENTOS INFORMADOS.....	125
ANEXO P: BITACÓRA DEL PROYECTO PROFESIONAL.....	138
ANEXO Q: ESTADÍSTICAS DEL CAPSICUM.....	142
ANEXO R: CANALES DE DISTRIBUCIÓN DEL AJÍ.....	143
ANEXO S: VENTAS DE AGRO SUR.....	144
ANEXO T: TENDENCIA DE LOS AJÍES NATIVOS EN PERÚ.....	145
ANEXO U: ACTORES RELEVANTES PARA LAS MYPES EXPORTADORAS EN EL SECTOR DE AGRÍCOLA.....	147



LISTA DE TABLAS

Tabla 1: Ventajas y desventajas de las empresas familiares	7
Tabla 2: Factores que facilitan la internacionalización de la empresa familiar.....	8
Tabla 3: Factores que limitan la internacionalización de la empresa familiar	10
Tabla 4: Clasificación de empresas de acuerdo con las ventas anuales	11
Tabla 5: Mipyme formales según sector económico, 2012 y 2016.....	12
Tabla 6: Acceso al financiamiento según estrato, 2016.....	13
Tabla 7: Cantidad de empresas según tipo de crédito utilizado al 2016	14
Tabla 8: Monto exportado, según estrato empresarial en millones de dólares FOB.....	17
Tabla 9: Beneficios y errores de la exportación en pequeñas empresas.....	19
Tabla 10: Relación de los actores entrevistados.....	36
Tabla 11: Descripción de los actores entrevistados.....	37
Tabla 12: Variables de investigación	41
Tabla 13: Principales países productores de Capsicum, miles de toneladas	43
Tabla 14: Producción nacional de Capsicum por producto, 2016 (Toneladas).....	44
Tabla 15: Principales países exportadores de Capsicum, en miles de dólares, 2012-2016.....	46
Tabla 16: Principales importadores de Capsicum, 2012 - 2016.....	47
Tabla 17: Costos de producción de ají amarillo para la empresa Agro Sur	54
Tabla 18: Costos del ají amarillo para la empresa Agro Sur.....	55
Tabla 19: Productores Agropecuarios, por Condición Jurídica, Según Tamaño de las Unidades Agropecuarias – Perú.....	60
Tabla 20: Exportaciones de Capsicum Entero, Trozado y Molido 2012-2015 (estimado)	62
Tabla 21: Capacidades de planeación	65
Tabla 22: Capacidades de organización	69
Tabla 23: Relación del personal calificado en las empresas entrevistadas	70
Tabla 24: Capacidad del gestor.....	72
Tabla 25: Detalle de la formación, experiencia y red de contactos de las empresas analizadas .	73

Tabla 26: Capacidad de Marketing	75
Tabla 27: Formas de promoción comercial	79
Tabla 28: Capacidad financiera.....	81
Tabla 29: Conclusiones del análisis de las capacidades para la exportación de Agro Sur	83
Tabla 30: Relación de las actividades propuestas con las capacidades.....	87
Tabla 31: Ventajas y Desventajas para la exportación propia.....	90
Tabla 32: Ventajas y desventajas de la participación en programas del estado	92
Tabla 33: Ventajas y desventajas de las alianzas estratégicas.....	94



LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Composición sectorial de los créditos al estrato Mipyme al 2016.....	15
Figura 2: Tasas de interés promedio de entidades bancarias según tipo de crédito, en moneda nacional.....	16
Figura 3: Cadena de establecimiento del modelo Uppsala.....	21
Figura 4: Etapas del ciclo de vida del producto	22
Figura 5: Modelo de Nassar y Shaikh	26
Figura 6: Determinantes de exportación de Chen, Sousa & He	27
Figura 7: Variables que definen la exportación.....	28
Figura 8: Identificación de capacidades	32
Figura 9: Etapas del proceso metodológico	39
Figura 10: Producción nacional de Capsicum por departamento, 2016 (toneladas)	44
Figura 11: Consumo per cápita (kg/ persona), 2016	45
Figura 12: Valor de importaciones mundiales, en miles de dólares, 2012 - 2016	47
Figura 13: Ventas anuales de Agro Sur, 2016-2018	56
Figura 14: Análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de Agro Sur	63
Figura 15: Capacidades propuestas para la incursión en la exportación.....	64

RESUMEN EJECUTIVO

El presente estudio expone la necesidad de conocer las capacidades de gestión que preparan a una MYPE familiar para la exportación ya que, usualmente, las pequeñas empresas no pueden sostener este proceso. La aproximación de la investigación es realizada por medio de un estudio de caso sobre la empresa “Grupo Agro Sur Perú S.A.C”, en adelante, Agro Sur, empresa dedicada a la producción y comercialización mayorista de ajíes nativos en el mercado local.

De esta manera, se analiza las capacidades de planeación, organización, del gestor, marketing y financiera en Agro Sur y se contrasta en empresas exportadoras dentro del sector, asimismo, se recurre a expertos en el tema para corroborar las capacidades fundamentales para la exportación. Como resultado del análisis, se identificó que Agro Sur debe desarrollar las capacidades de planeación y organización para que la empresa pueda sostener sus actividades actuales y de exportación. Asimismo, deberá potenciar las capacidades de marketing y del gestor ya que se identificó que Agro Sur ha desarrollado ciertas variables para la exportación. Y finalmente, se determinó que la empresa tiene desarrollada la capacidad financiera al ser sujeto de crédito y poseer capital propio para futuras inversiones.

Consecuentemente, se proponen siete actividades para desarrollar las capacidades de gestión que requiere Agro Sur para la exportación; y se proponen tres opciones estratégicas para que Agro Sur comience a exportar sus productos: la exportación directa, a través de la participación de programas del Estado y por medio de la creación de alianzas estratégicas. Asimismo, se detallan las ventajas y desventajas de cada una de estas opciones en torno a la condición de ser una MYPE familiar.

Finalmente, se recomienda que la empresa deba orientarse hacia un enfoque de gestión basado en criterios económicos y empresariales ya que actualmente la gestión se realiza de manera intuitiva.

Cabe recalcar, que las capacidades de gestión analizadas en este Proyecto Profesional no son exclusivas para la incursión en la exportación, por lo contrario, también permiten elevar el nivel de competitividad de Agro Sur dentro del mercado nacional dado que efectuar una revisión en relación al mercado internacional es establecer una meta más exigente y competitiva.

INTRODUCCIÓN

Actualmente, las Micro y Pequeñas Empresas (MYPES) tiene pocas probabilidades de perduran más de 5 años (Avolio, Mesones, & Roca, 2011), y en contraste, pueden desarrollar estrategias de crecimiento. Una de estas estrategias es la incursión hacia nuevos mercados por medio de la exportación. De esta manera, el presente Proyecto Profesional busca evaluar y proponer iniciativas para mejorar las capacidades de gestión de la empresa Agro Sur para la exportación de ajíes nativos, quien se dedica a la producción y comercialización mayorista de ajíes nativos y cuenta con doce años de experiencia en el mercado local.

El presente Proyecto Profesional se desarrollará en seis capítulos: planteamiento del problema, marco conceptual, metodología de la investigación, marco contextual y diagnóstico de Agro Sur, análisis en base a las capacidades propuestas y el desarrollo de las opciones estratégicas propuestas. Finalmente, como un apartado adicional se presentan las conclusiones y recomendaciones.

Para el planteamiento del problema, se presenta la oportunidad de la investigación donde se señala la relevancia de las MYPES familiares en el contexto peruano, así como la importancia de las exportaciones como estrategia de crecimiento para las MYPES familiares. Asimismo, se presentan las preguntas y objetivos de la investigación para detallar la justificación y viabilidad de la investigación.

En el capítulo dos, se presentan los temas bajo los cuales se desarrolla la investigación. Por un lado, se detallan los factores limitantes y facilitadores de la exportación en empresas familiares. Asimismo, se explica la exportación, los modelos y los factores que inciden en la exportación de MYPES y empresas familiares.

La metodología del Proyecto Profesional se presenta en el tercer capítulo que incluye las variables de la investigación, el diseño metodológico, las técnicas de recolección, la validez, fiabilidad y ética de la metodología.

En el capítulo cuatro, se desarrolla el contexto de las MYPES agrícolas en el sector de ajíes. Estos ejes temáticos han sido útiles para identificar un conjunto de capacidades que son necesarias para iniciar en la exportación de ajíes nativos en Agro Sur. Adicionalmente, se realiza el diagnóstico y análisis de la empresa en relación con las variables identificadas. Dicho análisis da inicio al capítulo cinco donde se analizan las capacidades de gestión de la empresa para la exportación. Por último, en el capítulo seis, se exponen las opciones estratégicas propuestas para que la empresa incursione en la exportación de ajíes nativos.

CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

1. Oportunidad de investigación

En la actualidad, existen diversas investigaciones referentes a la importancia de las Micro y Pequeñas Empresas (MYPES), no solo porque constituyen más del 95% del total de empresas en el Perú, además porque representan el 88.8% del empleo generado en el sector privado (Ministerio de Producción (PRODUCE), 2018). Asimismo, según la Asociación de empresas familiares (AEF) el 80% del total de empresas son familiares y estas, en su mayoría, son MYPES, generando entre el 60% y 70% de empleo en el país y contribuyendo al 40% del PBI (Gestión, 2018).

Por ello es importante que las pequeñas empresas familiares desarrollen estrategias específicas de corto y largo plazo, para asegurar un crecimiento sostenido ya que iniciar una pequeña empresa involucra un nivel de riesgo, y sus probabilidades de perdurar más de cinco años son bajas (Avolio, Mesones, & Roca, 2011).

A manera de contrarrestar dicha situación, existen varias estrategias de crecimiento, Ansoff plantea cuatro estrategias: penetración de mercados, desarrollo de nuevos productos, desarrollo de nuevos mercados y diversificación. Una alternativa dentro de estas estrategias de crecimiento es incursionar en nuevos mercados, a través de la exportación.

Carlos Escaffi, experto en marketing internacional, señala que, para incursionar en la exportación, primero se debe desarrollar las capacidades de la empresa que satisfaga una demanda importante en el mercado local, para que posteriormente comience a prospectar mercados limítrofes en donde la oferta exportable podría ser atractiva (Comunicación personal, 05 de noviembre, 2018). En ese sentido, la exportación en pequeñas empresas representa una oportunidad de investigación para nuestro sujeto de estudio la cual será abordada en el presente Proyecto Profesional.

Nuestro sujeto de estudio, la empresa Agro Sur es una MYPE familiar que surge a principios del año 2007, la cual ha incursionado en el sector de productos agrícolas, siendo su principal giro del negocio la producción y comercialización de ajíes nativos para el mercado nacional. La exportación se presenta como una oportunidad de crecimiento para Agro Sur dado que actualmente se ha consolidado en el mercado local, por sus años de experiencia, al ser una de las empresas mayoristas ubicadas en el mercado mayorista más importante de Lima, el “Gran Mercado Mayorista de Lima”.

Sin embargo, las MYPES familiares presentan ciertos factores que limitan su incursión hacia nuevos mercados. De acuerdo con la bibliografía existente, diversos autores han estudiado dicha situación, señalan que la escasez de recursos financieros, los problemas en el traspaso generacional, la formación insuficiente, la orientación del producto al mercado nacional, los recursos humanos escasos y la aversión al riesgo son algunos de los factores limitantes de las empresas familiares (Castro, Molina, & Ramírez, 2017). De esta manera, el presente proyecto profesional permite analizar las capacidades de gestión para la exportación de Agro Sur, considerando los factores que facilitan y limitan la exportación.

2. Objetivos de la investigación

2.1. Objetivo general

Evaluar y proponer iniciativas para mejorar las capacidades de gestión de Agro Sur para la exportación de ajíes nativos.

2.2. Objetivos específicos

- Describir la situación actual del sector de ajíes nativos.
- Identificar las capacidades de gestión para la exportación de una MYPE familiar.
- Analizar las capacidades de gestión que posee Agro Sur para la exportación de ajíes nativos.
- Proponer iniciativas que mejoren las capacidades de gestión de Agro Sur para la exportación de ajíes nativos.

3. Preguntas de la investigación

3.1. Pregunta general

¿Qué capacidades de gestión e iniciativas debe desarrollar Agro Sur para la exportación de ajíes nativos?

3.2. Preguntas específicas

- ¿Cuáles es la situación actual del sector de ají nativos?
- ¿Qué capacidades de gestión para exportar necesita una MYPE familiar?
- ¿Cuáles son las capacidades de gestión que posee Agro Sur para la exportación de ajíes nativos?
- ¿Cómo desarrollar las capacidades de gestión de Agro Sur para la exportación de ajíes nativos?

4. Justificación

Tomando en cuenta el presente Proyecto Profesional sobre el análisis y desarrollo de las capacidades de la empresa Agro Sur para la exportación, debe mencionarse que la motivación principal radica en el aporte y aplicación de conocimientos de gestión hacia la empresa familiar.

En este Proyecto Profesional se podrán relacionar las teorías revisadas a lo largo de los estudios universitarios sobre empresas familiares, pequeñas empresas y exportación, y su aplicación en Agro Sur, con el objetivo de analizar los factores que afectan al funcionamiento de la empresa; además de aplicar nuestro rol como gestores para poder mejorar y potenciar el desarrollo de las capacidades de Agro Sur.

Adicionalmente, es preciso resaltar el interés por parte de los miembros del equipo en temas de internacionalización de empresas familiares, ya que representa la realidad de muchas empresas en el Perú. Ello nos lleva a entender el funcionamiento de una MYPE familiar aplicando los conocimientos de gestión adquiridos durante la etapa universitaria.

El presente Proyecto Profesional puede servir como marco de referencia para pequeñas empresas que se encuentren en la situación de evaluar sus capacidades de exportación, como es el caso de la empresa Agro Sur.

5. Viabilidad

De acuerdo con la viabilidad de este proyecto, la empresa Agro Sur brindó todas las facilidades para acceder a la información necesaria con la finalidad de mostrar los datos que se requirieron analizar. Agro Sur ha manifestado su apoyo desde un inicio brindando entrevistas que permitieron realizar un análisis exploratorio para este proyecto (ver Anexo A y B). Asimismo, se realizó consultas a expertos en temas de exportación para conocer las perspectivas actuales.

Cabe señalar que la empresa pertenece a la familia de una de las integrantes del equipo, lo que asegura una información fidedigna y real. Para llevar a cabo el presente Proyecto Profesional fue necesario realizar una planificación de los tiempos y llevar agendas específicas para adecuarse a los horarios de los agentes involucrados.

Como parte del proyecto se realizó una visita a Tacna, lugar de producción y almacenamiento de la empresa, estos costos fueron presupuestados con las integrantes del equipo. Finalmente, se concluye que los miembros del equipo cuentan con los recursos necesarios para cumplir con los objetivos del Proyecto Profesional.

CAPÍTULO 2: MARCO CONCEPTUAL

Este apartado tiene como finalidad abarcar los ejes temáticos en los cuales se desarrolla el siguiente Proyecto Profesional. Se comenzará con describir las características de las empresas familiares, así como los factores que afectan a estas empresas en su proceso de internacionalización, haciendo énfasis en la exportación. Luego se detallará a las Micro y pequeñas empresas y finalmente, la exportación y los factores que inciden en la exportación de pequeñas empresas.

1. Las Empresas Familiares

2.1. Definición de empresa familiar

No existe una definición exacta de empresas familiares, según Anderson et al. (2005 citado en Monreal, Sánchez, Meroño, & Sabater, 2009, p.100), una empresa familiar se define como tal cuando la toma de decisiones es dominada por miembros de un grupo de parentesco emocional.

De igual manera, de acuerdo con Treviño (2010), para categorizar a una empresa como familiar es necesario cumplir requisitos, entre ellos está que la participación en el capital debe estar poseído por la familia, que la empresa tenga vocación de continuidad, es decir que se desee transmitir el patrimonio que se ha formado y que las generaciones futuras quieran continuar con la empresa.

En ese sentido, una empresa familiar es aquella compañía donde la mayoría de los votos está en manos de la familia controladora, incluyendo al fundador(es) que buscan traspasar la empresa a sus descendientes (Corporación Financiera Internacional 2011, p.12).

Family Business Network (FBN) y el Grupo Europeo de Empresa familiares (GEEF) señala las características que una compañía debe de cumplir para considerarse como una empresa familiar, esta definición se impone como “oficial” y es la que se utilizará en el presente proyecto.

- La mayoría de los votos son propiedad de la persona o personas de la familia que fundó o fundaron la compañía; o, son propiedad de la persona que tiene o ha adquirido el capital social de la empresa; o son propiedad de sus esposas, padres, hijo(s) o herederos directos del hijo(s). Con respecto a ello, la mayoría de los votos puede ser por participación directa o indirecta.
- Al menos un representante de la familia o pariente participan en la gestión o gobierno de la compañía (citado en Monreal, Sánchez, Meroño, & Sabater, (2009, p. 102).

Por otro lado, de acuerdo con la Corporación Financiera Internacional (2011, pp.14-15), las empresas familiares, al igual que las empresas en general, pasan por ciertas etapas que resumen su ciclo de vida. El modelo más básico descrito, analiza las tres etapas por las que pasa las empresas familiares: (i) la Etapa de Fundadores; (ii) la Etapa de Sociedad de Hermanos; y (iii) la Etapa de Confederación de Primos.

- Etapa 1, Fundadores: En esta primera etapa, básicamente se caracteriza por el paso inicial de crear la empresa, el fundador tiene un alto grado de compromiso con la empresa y durante este ciclo el fundador(es) toma la todas las decisiones claves de la empresa.
- Etapa 2, Sociedad de Hermanos: En la segunda etapa se inicia con la transferencia de la gerencia y propiedad de la empresa a los hijos del fundador(es), por lo cual el principal problema en esta etapa es conseguir la armonía de estos, establecer canales de comunicación eficientes con los demás miembros de la familia.
- Etapa 3, Confederación de Primos: En esta última etapa, el gobierno de la empresa familiar se vuelve más complejo al incluir en la empresa a los hijos de los hermanos, los primos y parientes políticos. Esto genera nuevas ideas de cómo manejar la empresa que no necesariamente estén alineados con una estrategia general.

Finalmente, de acuerdo con este análisis, no se asegura que una empresa pase por las tres etapas, ya que pueden desaparecer desde la primera etapa del ciclo de vida.

2.2. Fortalezas y debilidades de una empresa familiar

De acuerdo con la Corporación Financiera Internacional (2011), las empresas familiares tienen poseen fortalezas que los diferencian de otras empresas. Una de las principales fortalezas de una empresa familiar son las características internas, en estos se incluyen los valores que poseen, como el compromiso, orgullo y la lealtad, dado que la familia muestra mayor dedicación en que la empresa siga creciendo y por ello trabajan más arduamente. De la misma manera, Trevinyo (2010), señala que al ser una empresa familiar se obtiene una gran ventaja en términos de compromiso y confianza. El fundador por el mismo hecho de fundar la empresa está muy involucrado y tiene un gran sentido de propiedad que motiva a él y a los miembros de la empresa.

Adicionalmente, otro valor a considerar es el orgullo el cual se evidencia en los miembros de la empresa, especialmente los de la primera generación, se sienten muy orgullosos con lo que han logrado y esto, al momento de transmitirla, genera mayor compromiso por parte de los otros miembros de la empresa (Castillas, Díaz, Rus, & Vázquez, 2014). Junto con ello, las familias ponen su nombre y reputación en los servicios y/o productos que ofrecen por lo que

es importante para estas ofrecer productos y servicios de calidad, además de mantener una buena relación con sus *stakeholders* (Corporación Financiera Internacional, 2011).

Otra ventaja o fortaleza por considerar es la “unidad”, el compromiso que existe en las empresas familiares junto con la comunicación y transparencia a nivel familiar permite conocer nuevas ideas sobre la gestión, organización y así obtener mejores resultados (Trevinyo, 2010).

Una de las fortalezas de una empresa familiar es la continuidad del conocimiento, la transmisión de experiencias de las generaciones pasadas para las siguientes, brindan las herramientas necesarias para que las futuras generaciones puedan dirigirla de una manera correcta (Corporación Financiera Internacional, 2011). El conocimiento a largo plazo determina el *modus operandi* propio de la empresa, que lo diferencia del resto. Esto permite que toda la información, *know how* que tiene la empresa pueda otorgarle poder a las siguientes generaciones (Castillas et al., 2014).

Por otra parte, las empresas familiares también presentan debilidades, de hecho, muchas de ellas no logran ser sostenibles a largo plazo, llegando solo entre el 5 - 15% de estas a una tercera generación. Una de las principales debilidades es la complejidad de las empresas familiares, ya que la combinación de las emociones y asuntos familiares siempre están presentes cuando se toman decisiones en la empresa. Adicionalmente, en la mayoría de las empresas familiares, la informalidad durante las primeras generaciones es una debilidad dado que no suelen fijar prácticas y procedimientos comerciales articulados por lo que en medida que la empresa crezca esto puede llevar a ineficiencias que afectan a la organización. De la misma manera, la falta de disciplina significa que las familias no prestan atención a las posibles decisiones estratégicas que puedan tomar, lo que podría llevar al fracaso comercial de cualquier empresa (Corporación Financiera Internacional 2011).

De acuerdo con los problemas estructurales y de flujo de efectivo, una debilidad importante de las empresas familiares es la aversión a la deuda y la falta de deseo de los dueños en reinvertir sus utilidades para obtener una ventaja competitiva. La poca planificación y la falta de organización del capital de trabajo conllevan a una falta de liquidez para la empresa, lo cual no permite el crecimiento de esta (Trevinyo, 2010).

De acuerdo con Trevinyo (2010), otra debilidad es la falta de información contable, legal e impositiva, que se genera al no contar con personal calificado para poder gestionar los problemas que puedan surgir durante el crecimiento de la empresa.

El siguiente problema que surge son los problemas de sucesión, la poca organización del crecimiento y cambio generacional, lo común en la mayoría de las empresas familiares, es

que la familia no planifique el futuro de la empresa, el no planificar qué roles ocupan cada miembro de la familia, especificar los procedimientos en caso de que cualquier otro pariente quiera entrar en el negocio trae consigo problema a largo plazo (Trevinyo, 2010).

En conclusión, las ventajas y desventajas de estar o pertenecer a una empresa familiar se pueden resumir en la siguiente tabla.

Tabla 1: Ventajas y desventajas de las empresas familiares

Ventajas	Desventajas
Involucramiento de los miembros de la familia comprometidos con el proyecto empresarial familiar.	Involucramiento de miembros no comprometidos, que buscan en el proyecto empresarial cobijo /"colgados".
Deseo de perpetuar el legado de la familia	Desinterés por el futuro de la empresa familiar accionista pasivos. / Falta de disciplina
Unión y sentido de pertenencia. / Orgullo	Complejidad
Lealtad, compromiso, trabajo arduo y enfoque a largo plazo. /Confiability	Poco o nula valoración de lo que ha costado el legado familiar.
Comunicación, confianza y transparencia.	Conflicto de intereses, envidia y recelo.
Cultura familiar compartida.	Informalidad

Adaptado de: Trevinyo-Rodríguez, (2010)

2.3. Internacionalización en las empresas familiares

En este apartado se detallará los factores que afectan a las empresas familiares en su proceso de internacionalización, es importante recalcar que, si bien la internacionalización no es parte del estudio, el primer paso de este es el proceso es la exportación, por ello cuando se habla de internacionalización en empresas familiares en su mayor sentido es la exportación.

La internacionalización es un proceso muy arriesgado para las empresas familiares, debido a que estas empresas tiene sus procedimiento ya establecidos en el mercado local, por ello inician este proceso de manera lenta, adquiriendo mayor conocimiento con la exportación (Monreal et al., 2009).

Las empresas familiares, teniendo características como la centralización, aversión al riesgo, estructuras simples y la disposición de pocos recursos hace que sea un proceso poco utilizado, teniendo mayor popularidad la exportación, ya que implica un proceso de menor riesgo y esfuerzo (Fernández y Fuentes 2008 citado en Monreal et al., 2009).

De acuerdo con Monreal et al. (2009), los principales objetivos de las empresas familiares, para su internacionalización, son de doble naturaleza: "estratégica" y "medioambiental". La primera se refiere a la "búsqueda de recursos en mejores condiciones, el deseo de enfrentarse con la competencia en diversos frentes y la necesidad de seguir con los

clientes” y la segunda hace referencia a “las características del mercado de origen de la empresa y al de destino de las exportaciones” (Monreal et al., 2009 pp. 198)

Se pueden especificar estos objetivos en diversificar riesgos, necesidad de crecimiento y la supervivencia en términos competitivos.

- Diversificar riesgos: Una de las principales características de las empresas familiares es la aversión al riesgo, por ello para minimizar el riesgo se intentará diversificar ese riesgo en los distintos negocios o mercados. La familia está dispuesta a enfrentar estos riesgos con tal que a largo plazo puedan diversificar el negocio en distintos mercados. (Davis y Harveston 2000 citado en Monreal et al., 2009)
- Necesidad de crecimiento: Las empresas familiares al igual que las no familiares buscan el crecimiento continuo de la empresa hacia distintos mercados. Las empresas familiares empiezan con el objetivo de supervivencia, buscar otras opciones de crecimiento como la exportación implica que la empresa mejore sus procesos para adecuarse con los estándares elevados, esto lleva a que su objetivo implique un crecimiento continuo.
- Supervivencia: Por último, la globalización en algunas empresas ya no se encuentra como una estrategia sino como algo necesario para su supervivencia, por lo que el fundador espera que la empresa pase a la siguiente generación en las mejores condiciones lo cual implica que la empresa se encuentre mucho más preparada para un crecimiento hacia otros mercados (Dockels y Lambrecht 1999 citado en Monreal et al., 2009).

Lombardo et al. (2007), tomó en consideración las características de las empresas familiares y recolectó diversos estudios que mencionan los factores facilitadores y limitantes que afectan la internacionalización de estas empresas, de nuevo, internacionalización entendida en la mayoría de los casos como el proceso de exportación para este tipo de empresas.

Tabla 2: Factores que facilitan la internacionalización de la empresa familiar

Factores que facilitan la internacionalización	Autores
Deseo de Diversificar Riesgos: existe una voluntad de la empresa de aceptar riesgos, o se percibe una disminución de este por operar en varios mercados al mismo tiempo. En este sentido, también se pretende eliminar el riesgo financiero que supone operar en un mismo país. Por ello, existe la necesidad de identificar mercados con menor distancia psíquica, es decir, con características culturales similares al local (idiomas, sistemas de valores, hábitos sociales, etc.)	Davis y Harveston (2000).

Tabla 3: Factores que facilitan la internacionalización de la empresa familiar (continuación)

La empresa se plantea objetivos orientados al crecimiento. Para ello, existe una voluntad de dirigirse a otros mercados y nichos no nacionales, ofertando su producto a clientes diferentes en mercados geográfica, cultural y económicamente diversificados, estableciendo alianzas estratégicas con otras empresas en el extranjero y compitiendo con otro tipo de empresas.	Claver et al. (2000). Empírico. Entrevistas Personales. Muestra de 32 empresas familiares alicantinas. Gallo y Luostarinem (1993). Empírico. 12 entrevistas realizadas en España y 15 entrevistas en Finlandia.
Poseer ventajas competitivas distintas a aquellas que puedan estar basadas en la familia propietaria, como pueden ser introducir diferencias en servicios y, posiblemente, en productos.	Gallo y Luostarinem (1993).
Diseñar actuaciones que familiaricen a la empresa con las cuestiones internacionales: formar parte de asociaciones internacionales, relacionarse con empresas familiares en otros países, emplear personal que ha trabajado en el extranjero, etc.	Gallo y Luostarinem (1993).
Existen miembros de la familia que residen en otros países.	Gallo y Luostarinem (1993). Gallo y Cappuyns (1999).
La existencia de un líder que cree una cultura favorable a la internacionalización, acostumbrando a los miembros de la familia a los aspectos internacionales, desde muy jóvenes, animándolos a aprender idiomas, viajar al extranjero, etc. Esto conlleva poseer y acumular conocimientos y actitudes de predisposición internacional.	Gallo y Luostarinem (1993). Davis y Harveston (2000). Ariño et al. (2000).
Crear oportunidades de trabajo a otros miembros de la familia. En este sentido, un departamento internacional puede ser la ubicación ideal para un hijo que se ha incorporado a la empresa y no encuentra sitio en la estructura existente.	Gallo y García (1996, 1998).
Que se compartan suposiciones básicas con empresas familiares de otros países, como el compromiso y dedicación a largo plazo de los dueños con la empresa, lo que ayudará a la creación de alianzas estratégicas.	Gallo y Sveen (1991). Teórico. Gallo y García (1996).
El poder se concentra en individuos, o miembros de la familia, interesados en la internacionalización.	Gallo y García (1996, 1998).
Rapidez en la toma de decisiones al estar concentrado el poder en los individuos familiares.	Tsang (2002).
Existencia de un líder indiscutible y creativo en la primera generación de la empresa, lo que resulta útil en las primeras fases de la internacionalización donde se precisa una alta dirección fuerte para empujar e innovar.	Ariño et al. (2000). Gallo y Sveen (1991).
Existe una segmentación de actividades en diferentes unidades estructurales, y dejan que cada miembro de la familia dirija su "propia" unidad de negocio estratégica.	Gallo y Luostarinem (1993). Gallo y Sveen (1991).
La incorporación de nuevos miembros de la familia en alguna actividad que no colisione con las ya existentes (departamento de exportación, internacional, etc.).	Gallo y Luostarinem (1993). Gallo y Sveen (1991).
Implicación con los mercados extranjeros durante la primera y segunda generación.	Okoroafo (1999). Empírico. Análisis descriptivo. Cuestionario a 187 empresas familiares.
Presencia de la segunda generación en la empresa.	Seijo y Menéndez (2004).

Adaptado de : Lombardo, Martos & Jimenez (2007, pp. 84-85)

Si bien es cierto que estos factores facilitan la estrategia de internacionalización en las empresas familiares, funcionan como determinantes que influyen en cómo las empresas desarrollan su ingreso a mercados extranjeros.

Tabla 4: Factores que limitan la internacionalización de la empresa familiar

Factores que limitan la internacionalización	Autores
Resistencia a la internacionalización del negocio por la creencia de que los mercados locales ofrecen oportunidades más interesantes que los mercados internacionales. En esta línea, la estrategia de la empresa está orientada básicamente hacia el mercado nacional e, incluso, al local. La empresa percibe oportunidades de crecimiento en el mercado doméstico y la estrategia de crecimiento busca la expansión nacional en el mismo negocio o en un negocio estrechamente relacionado.	Fernández y Nieto (2002). Gallo y Sveen (1991). Gallo y García (1996, 1998).
Productos y servicios orientados a clientes domésticos.	Davis y Harveston (2000). Seijo y Menéndez (2004). Luostarinen y Hellman (1994). Gallo y García (1996, 1998).
Falta de recursos financieros.	Gallo y García (1996, 1998).
Falta de conocimiento, preparación y actitudes de predisposición internacional entre los miembros de la familia y directivos no familiares.	Gallo y García (1996, 1998).
Escasa cultura y experiencia internacional de la familia motivadas por una excesiva ligazón a una cultura local con aspectos difíciles de transferir a otros países.	Gallo y García (1996, 1998).
Propiedad cerrada en manos de una familia (que puede dificultar la financiación y desviar beneficios hacia dividendos cuando podrían invertirse en la expansión).	Gallo et al. (2002).
Resistencia del equipo directivo a la internacionalización.	Gallo y García (1996, 1998).
Falta de armonía o desunión entre sus miembros y luchas internas por el poder.	Gallo y Luostarinen (1993).
Escasa disposición de los directivos a la formación de alianzas.	Gallo y García (1996, 1998).
El consejo de administración lo forman miembros de la familia durante prolongados periodos de tiempo y con escasas aptitudes internacionales.	Gallo et al. (2002).
Equipo directivo muy acostumbrado a trabajar en una estructura de responsabilidades funcionales, típica en empresas de un negocio único y donde resulta difícil incorporar a un nuevo directivo responsable de la actividad internacional. Por ello, la empresa encuentra una falta de soporte directivo para la internacionalización.	Gallo y Sveen (1991).
Sistemas de información y control poco desarrollados.	Gallo y Sveen (1991).
La generación que tiene el poder es de edad madura y considera la internacionalización como una estrategia de revitalización demasiado arriesgada.	Gallo y Cappuyns (1999).
Sucesión.	Gallo et al. (2002).
Crisis estructural asociada a la segunda generación.	Gallo y Luostarinen (1993).

Adaptado de : Lombardo, Martos & Jimenez (2007, pp. 86-87)

Los autores señalan que es de vital importancia que las empresas identifiquen los factores facilitadores para diversificar su actividad y asegurar su supervivencia, en el caso de las empresas familiares la internacionalización es el camino para poder hacer uso de sus recursos humanos (familiares) disponibles, lo que permitirá que cada miembro de la familia se involucre de generación en generación.

2. Las Micro y Pequeñas Empresas (Mype) en el Perú

2.1. Definición de las Micro y Pequeñas empresas

La definición de las Micro y Pequeñas empresas (MYPE) dependen, principalmente, de los gobiernos nacionales o las organizaciones internacionales que utilizan una clasificación, de acuerdo, con el número de empleados o el volumen del negocio anual. Sin embargo, comparten ciertas características que se pueden señalar tales son los recursos limitados, un alto grado de adaptabilidad y que operan en mercados altamente competitivos (Trang 2015 citado en Rocca Espinoza, García Pérez de Lema, & Duréndez Gómez-Guillamón, 2016).

Para el presente proyecto, se define a la MYPE como “la unidad económica constituida por una persona natural o jurídica, bajo cualquier forma de organización [...] que tiene como objeto desarrollar actividades de extracción, transformación, producción y comercialización de bienes o prestación de servicios”, de acuerdo con la legislación peruana (Ley 28015, 2003). Asimismo, según la Ley de Impulso al Desarrollo Productivo y al Crecimiento Empresarial, desde el 2013, la MYPE sólo es calificada como tal, en función de su nivel de ventas anuales: de 150 Unidades Impositivas Tributarias (UIT) hasta 1700 (UIT) (Ministerio de Producción, 2013) (Ver tabla 4).

Tabla 5: Clasificación de empresas de acuerdo con las ventas anuales

Tipo de empresas	Ventas anuales
Microempresa	Hasta 150 UIT
Pequeña	>150 UIT hasta 1700 UIT
Mediana	>1700 UIT hasta 2300 UIT

Fuente: INEI

Elaboración: Ministerio de la Producción

Nota 1: Durante el año 2018, el valor de la Unidad Impositiva Tributaria (UIT) como índice de referencia en normas tributarias será de Cuatro Mil Ciento Cincuenta y 00/100 Soles (S/ 4 150,00).

2.2. Importancia de las Micro y Pequeñas empresas en el Perú

Las Micro y Pequeñas empresas representan un gran potencial para el crecimiento económico, desarrollo social y el empleo en la región (Ameconi, 2004). La importancia de ellas reside en ser las principales generadoras de empleo, dado que tienen la capacidad de generar puestos de trabajo con menor capital. Así, en la mayoría de países la gran cantidad de población

para trabajar es mayor a los puestos que el gobierno, las grandes o mediana empresas pueden ofrecer (Tunal, S & Gerardo, 2003).

Las Mipymes en el Perú, a finales del 2016, existían 1 millón 728 mil 777 empresas formales, de estas, el 99.4% son MYPES, quienes emplearon el 57.8% de la PEA ocupada (Ministerio de Producción (PRODUCE, 2018). La tabla 5 muestra los sectores económicos donde se desarrollan las Mipymes, el sector agropecuario abarca el 0.7% del total de las Mipymes formales.

Tabla 6: Mipyme formales según sector económico, 2012 y 2016

Sector económico	Mipyme 2012		Mipyme 2016	
	Nº	%	Nº	%
Comercio	630,193	47	762,127	44.1
Servicios	504,589	37.6	718,008	41.5
Manufactura	131,731	9.8	151,584	8.8
Construcción	39,662	3	58,093	3.4
Minería	22,298	1.7	23,908	1.4
Agropecuario	8,793	0.7	11,562	0.7
Pesca	3,437	0.3	3,495	0.2
Total	1,340,703	100	1,728,777	100

Fuente: INEI - ENAHO 2016

Elaboración: PRODUCE – OGEIEE

Se rescata del cuadro anterior, que si bien las Mipymes del sector agropecuario solo abarcan el 0.7% del total de Mipymes formales, estas generan el 97.1% del empleo en el mismo sector. En ese sentido, se debe recalcar la calidad del empleo que generan Mipymes que, mayoritariamente, carecen de los atributos propios del centro de trabajo - tales como la seguridad, limpieza, escaso ruido, entre otros – así como el nivel salarial, la protección social, el potencial de desarrollo laboral, entre otros, ello debido a los elevados costos laborales no salariales (Chacaltana & Ruiz, 2017). De esta manera, el ingreso laboral promedio para el sector Agropecuario es alarmante, donde el salario promedio asciende a las S/. 551 siendo el sector de menor productividad y de mayor cantidad de trabajadores concentrados (Ministerio de Producción (PRODUCE), 2018).

El financiamiento a las MYPE es un factor relevante para potenciar su crecimiento, puedan expandirse y ser más competitivas. El financiamiento se puede obtener por dos canales: directo e indirecto. El canal directo corresponde al mercado de capitales, donde las empresas pueden emitir bonos, repartir su patrimonio, vender acciones e inyectar capital a la empresa. Usualmente el canal indirecto está conformado por las entidades intermediarias tradicionales del sistema financiero, especialmente los bancos. Para el Perú, también forman parte las entidades

no bancarias como cajas municipales, cajas rurales, financieras y otras entidades especializadas en servicios crediticios (Ministerio de Producción (PRODUCE), 2018).

Ambos canales funcionan en el Perú, sin embargo, a pesar de que el canal indirecto ofrece financiamiento a un menor costo, existen mayores requisitos como la presentación de estados financieros auditados o requerimiento de un ingreso mínimo de la empresa, que usualmente las pequeñas empresas no pueden cumplir y son las grandes empresas quienes tienen acceso a un mayor número de alternativas para financiar su crecimiento. Por el contrario, las MYPES solo pueden acceder al financiamiento a través del canal indirecto, ello ocurre porque no cuentan con la capacidad suficiente de acceder a los mercados de capitales porque no poseen instrumentos de deuda liquidables o activos que podrían vender (Ministerio de Producción (PRODUCE), 2018).

Las estadísticas demuestran lo mencionado anteriormente, en el 2016, apenas el 5% de las microempresas y el 42,8% de las pequeñas empresas participan en el sistema financiero. Con respecto al total de empresas formales en el Perú, solo el 6.6% participan en el sistema financiero, como se puede observar en la tabla 6 (Ministerio de Producción (PRODUCE), 2018).

Tabla 7: Acceso al financiamiento según estrato, 2016

	N° de empresas registradas en Sunat	N° de empresas registradas en SF diciembre 2016	% Participación en el SF
Microempresa	1,652,071	82,094	5 %
Pequeña	74,085	31,727	42.8 %
MYPE	1,726,156	113,821	6.6%
Mediana	2,621	1,588	60.6 %
Gran	8,966	6,199	69.1 %
Total	1,737,743	121,608	7 %

Fuente: SBS 2016 - Sunat 2016

Elaboración: PRODUCE – OGEIE

Nota: Se consideran los créditos vigentes, vencidos, refinanciados y reestructurados, cualquier tipo de crédito utilizado al menos una vez en el periodo en cuestión.

En los últimos años, el número de empresas que se atienden por el sistema financiero se ha ido reduciendo, ello se debe principalmente a la mayor prudencia de las entidades financieras ante las mayores tasas de morosidad de las empresas. Esto, a su vez, genera una reducción en los montos colocados o un menor número de nuevos deudores en el sistema financiero. Este último caso parece haber ocurrido a fines del 2016, en donde hubo menores MYPES que ingresaron al sistema financiero (Ministerio de Producción (PRODUCE), 2018).

Con respecto al tipo de crédito, se tienen dos grandes categorías, los que son consignados a personas naturales (principalmente para consumo corriente), y aquellos que son facilitados a empresas (principalmente para inversiones). A pesar de la evidente diferencia, existen casos de MYPES que adquieren créditos para personas naturales, de consumo o hipotecario, empleados para otros fines. Para el 2016, más de 20 mil MYPES, en especial microempresas, emplearon créditos para personas. Las razones para acceder a este tipo de crédito va desde la rapidez en que las entidades desembolsan estos créditos hasta el desconocimiento de las características de este tipo de crédito que suelen ser más costosos (Ministerio de Producción (PRODUCE), 2018). La tabla 7 muestra la cantidad de empresas según tipo de crédito utilizado.

Tabla 8: Cantidad de empresas según tipo de crédito utilizado al 2016

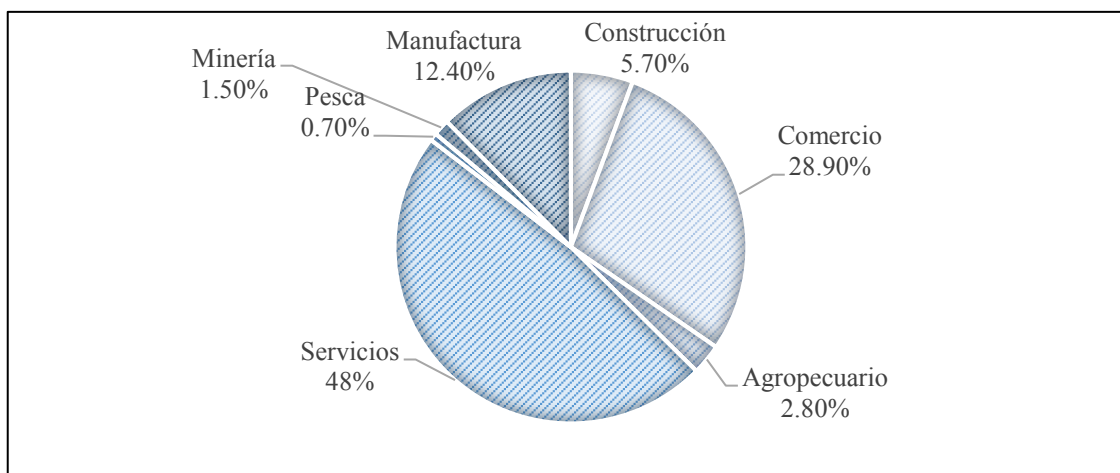
	Microempresa	Pequeña	Mediana	Grande	Total
Crédito Corporativo	35	17	0	349	401
Crédito a Gran Empresa	51	69	24	2,377	2,521
Crédito a Mediana Empresa	5,787	10,906	1,112	3,273	21,078
Crédito a Pequeña Empresa	39,928	17,279	383	578	58,168
Crédito a Microempresa	27,723	3,911	110	245	31,989
Créditos de Consumo revolvente	10,869	300	3	7	11,179
Créditos de Consumo no revolvente	7,464	137	2	2	7,605
Créditos Hipotecarios para vivienda	2,169	132	3	4	2,308
Total	94,026	32,751	1,637	6,835	135,249

Fuente: SBS - Sunat 2016

Elaboración: PRODUCE – OGEIEE

En relación al nivel sectorial, la evolución del financiamiento a las MYPES no ha sido homogénea. El sector agropecuario, comercio, construcción y manufactura han presentado tasas de crecimiento negativas de los saldos colocados en el 2016 con respecto al año anterior. En contraste, los saldos colocados en los sectores minería, pesca y servicios presentaron tasas de crecimiento positivas. Como se observa en la figura 1, el crédito en el sector servicios representa el 48% del total de crédito directo a la Mipyme, seguido de Comercio que ocupa el 28,9%, lo cual significa una composición sectorial dispareja entre sectores (Ministerio de Producción (PRODUCE), 2018).

Figura 1: Composición sectorial de los créditos al estrato Mipyme al 2016



Fuente: Sunat - SBS (2016)

Elaboración: PRODUCE – OGEIEE (2018)

Por otro lado, los instrumentos financieros como el factoring, el descuento y el arrendamiento para las MYPES tienen comportamientos heterogéneos. Estas herramientas son apropiadas para empresas que no pueden alcanzar una escala considerable de producción, de esta manera, los instrumentos son utilizados para obtener liquidez (Ministerio de Producción (PRODUCE), 2018).

El arrendamiento financiero está orientado al alquiler de bienes de capital para la producción de las empresas, esta modalidad es la que presenta mayor volumen de uso por parte de las Mipyme, puesto que alcanzó aproximadamente los 3,4 mil millones de soles al cierre del 2016, así como un 81,9% de participación. Esta herramienta, principalmente, es usada por las pequeñas empresas del sector servicios en Lima específicamente en el sub sector de transporte terrestre de cargas y pasajeros (Ministerio de Producción (PRODUCE), 2018).

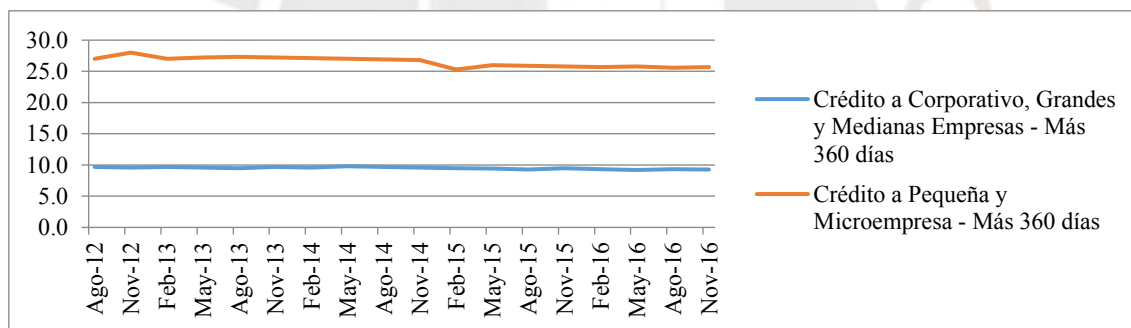
Los instrumentos financieros de factoring y descuento están orientados a unir y vincular empresas de diferentes tamaños y de diferentes sectores, dado que conecta a proveedores con clientes. Una diferencia entre estos y los créditos tradicionales es que, en una relación tradicional de préstamo, el prestamista se fija en los activos únicamente como fuente secundaria de repago, pero la viabilidad del crédito depende del prestatario mismo. En ambas modalidades son las pequeñas empresas de comercio, manufactura y servicios las que más participan, y son atendidas en un 98% por los bancos (Ministerio de Producción (PRODUCE), 2018).

En el caso del factoring este implica que solo el cliente grande, que emite la factura para el proveedor, tiene la responsabilidad de devolver el adelanto de liquidez a la entidad financiera. Los datos muestran que empezó a retomar crecimiento durante el 2016, con una tasa de crecimiento interanual de más de 200%, sin embargo, solo abarca el 0.4% de participación en

las Mipyme, esta herramienta se utilizó en el sector servicios principalmente, ubicadas en Lima. Para el descuento, este se encuentra más consolidado con una participación de 17.6%, por ser una modalidad menos riesgosa ya que las entidades financieras tienen la posibilidad de realizar cobros tanto al proveedor como al cliente en el caso de impago (Ministerio de Producción (PRODUCE), 2018).

Un aspecto fundamental en la demanda de créditos es el costo de este, las tasas de interés son el factor que equilibra el mercado crediticio. Es evidente que los intermediarios financieros perciben un mayor riesgo en los segmentos empresariales más pequeños y, por ende, se refleja en mayor tasa de interés. Sin embargo, la figura 2 muestra, a lo largo de los últimos años, una visible reducción de las tasas de interés para el segmento de MYPES, esto puede atribuirse a la mayor competencia en el estrato empresarial, debido a la mayor cantidad de entidades financieras incurriendo en colocaciones, sin embargo los costos siguen siendo altos para las microempresas (Céspedes & Orrego 2014 citado en Ministerio de Producción (PRODUCE), 2018).

Figura 2: Tasas de interés promedio de entidades bancarias según tipo de crédito, en moneda nacional



Fuente: SBS - BCRP (2016)

Elaboración: PRODUCE – OGEIIEE (2018)

Nota: El tipo de crédito está definido según el reglamento de la SBS, y es distinto al empleado por Sunat y PRODUCE para definir a los estratos empresariales.

En síntesis, son pocas las MYPES que participan en el sistema financiero. De estas, las MYPES que participan no adquieren los créditos adecuados para el tipo de actividad que van a realizar debido, principalmente, al desconocimiento de qué crédito es más conveniente lo que se traduce en un desaprovechamiento de los créditos e incurriendo en mayores costos.

Por otra parte, la situación actual del sistema financiero en el Perú, si bien ha ido mejorando para el sector de las pequeñas empresas todavía quedan muchas brechas por acortar, ya sea en costos como en asesoramiento que permita brindar mejores condiciones para las MYPES quienes representan parte importante de la economía en el país.

2.3. Exportaciones

La proporción de empresas peruanas que exportan es baja, no obstante esta situación se observa en la mayoría de los países de América Latina y el Caribe, menos del 1% del total de empresas realizan exportaciones, mientras que en los países desarrollados, esta proporción es mayor (Urmeneta 2016 citado en Ministerio de Producción (PRODUCE), 2018).

Perú forma parte de la estadística mencionada, para el año 2016, menos del 0.3% de las MYPES totales exportaron, proporción menor a la registrada en 2012, 0.4%. Uno de los factores que podría explicar esta reducción, podría asociarse al hecho de que las MYPES se desarrollan principalmente en sectores no transables, tales como el comercio y servicios. Otro factor por considerar es que a medida que las MYPES adquieren mayor experiencia exportadora, incrementan su productividad y ventas, logrando convertirse en empresas de mayor tamaño. Asimismo, la inestabilidad de los mercados externos y la participación esporádica (por mortandad o estrategia) de las MYPES, son otros factores que explican estos resultados (Isgut, 2001 citado en Ministerio de Producción (PRODUCE), 2018).

Para el 2016, a pesar de que las MYPES representan el 67,5% del total de las empresas exportadoras, el valor exportado de estas asciende a US\$ 1,050 millones (valor FOB) equivalente solo al 3% del monto total. En contraste, las grandes empresas representan solo el 28,5% de total de empresas exportadoras, generando aproximadamente el 96% del valor FOB exportado (Ministerio de Producción (PRODUCE), 2018). La tabla 8 muestra el monto exportado según estrato empresarial para los años 2015 y 2016.

Tabla 9: Monto exportado, según estrato empresarial en millones de dólares FOB.

Tamaño empresarial	2015				2016				Var. % US\$ FOB 2016/15
	US\$ FOB	%	Volumen (Tm)	%	US\$ FOB	%	Volumen (Tm)	%	
Microempresa	156	0.5	110,053	0.3	252	0.4	105,805	0.2	-3.0
Pequeña empresa	906	2.9	602,908	1.5	899	2.6	776,031	1.8	-0.8
Mediana empresa	313	1.0	210,355	0.5	267	0.8	119,432	0.3	-14.7
Gran empresa	29,612	95.6	38,159,388	97.6	32,990	96.2	41,944,997	97.7	11.4
Total	30,986	100	39,082,703	100	34,307	100.0	42,946,266	100	10.7

Fuente: ADUANAS - Sunat (2015 – 2016)

Elaboración: PRODUCE- OGEIEE (2018)

Nota: El estrato empresarial es determinado de acuerdo con la ley N° 30056.

Se considera gran empresa a aquella cuyas ventas anuales son mayores a 2 300 UIT.

Para el 2016, las exportaciones alcanzaron un crecimiento de 10.7%, impulsadas por los mayores envíos a China (18.2%) y a los Estados Unidos (27.4%), convirtiéndose Perú en el 43°

exportador más grande en el mundo, se evidencia un avance en las exportaciones del sector agropecuario, minero, y de la industria del petróleo y derivados (Ministerio de Producción (PRODUCE), 2018).

Se hace especial referencia a las agro exportaciones, en el 2016, las tradicionales alcanzaron el monto de US\$ 877, 780, 000 valor FOB, las cuales representan el 15.76% y las agro exportaciones no tradicionales representan el 84.24% de la participación total de las agro exportaciones peruanas, con un valor FOB de US\$ 4, 690, 533, 193. Ello se debió a la alta demanda por los principales socios comerciales, el incremento de la oferta exportable de nuevos productos agrícolas que llegaron a nuevos mercados y la mejora de los precios de productos agroindustriales estrellas, resultados que han logrado que Perú se ubique dentro de los principales proveedores de alimentos a nivel mundial ((PromPerú, 2017; Ministerio de Producción (PRODUCE), 2018).

Es relevante mencionar los costos logísticos que conlleva la exportación. Según datos del Banco Mundial (2016), en el Perú los costos logísticos son mayores que el promedio de los países de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE). De esta manera, en el Perú los costos logísticos, medidos como porcentaje del PBI, son de 12,6% y en promedio, los costos logísticos representan el 10.0% del costo total del producto, sin embargo, exportar desde Perú puede ser hasta 5 veces más caro que un país de la OCDE. Ello significa que, en el Perú, los costos logísticos son más altos que otros países, lo cual desfavorece a las MYPES, quienes presentan los mayores retos para realizar una exportación sostenida en el tiempo.

Como se evidencia en las estadísticas, son pocas las empresas que exportan en el Perú. Aun así, las MYPES, quienes, a pesar de ser mayor en cantidad, representan una minoría en términos de valor exportado, ello se debería a las bajas tasas de supervivencia y participación esporádica que, a su vez, podrían explicarse por los altos costos logísticos que conlleva la exportación en el Perú.

3. La Exportación

3.1. Definición e importancia

Existen diversas definiciones para la exportación, Horta (2012) lo define como un resultado exportador, es decir, lo conceptualiza a través de medidas financieras como son las ventas, crecimiento o intensidad exportadora. Por otro lado, López (2004) señala que es una estrategia al ingresar a mercados extranjeros de forma tradicional, constituyendo así el primer paso para la internacionalización de las empresas. Asimismo, Lu & Beamish (2006) argumenta

que la exportación como estrategia es aplicable para las pequeñas firmas, debido a que el acceso a estos mercados tiene mínimos requerimientos e inversión en capital y como resultado brinda un acceso rápido a mercados internacionales, esta será la definición que se tomará en cuenta para el presente proyecto profesional.

Optar por la exportación como estrategia genera beneficios para las pequeñas empresas. Entre ellos son el incremento en las ventas, la diversificación de los riesgos, pues al vender al exterior se reduce la dependencia de la empresa en el mercado local; la profesionalización de la empresa porque implica muchas más exigencias comerciales y operativas; el posicionamiento de la marca e imagen de la empresa en el mercado local, al tener “productos de exportación” (Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura, 2017). No obstante, los beneficios podrían desaprovecharse al no gestionar de manera adecuada el proceso de exportación. Los errores más comunes son no solicitar asesoramiento especializado, no seleccionar convenientemente el mercado objetivo y no cumplir con la calidad del producto requerido. En Tabla 9, se resumen los beneficios de la exportación, además de los errores más generales.

Tabla 10: Beneficios y errores de la exportación en pequeñas empresas

Beneficios	Errores
Poder recibir pedidos de compra del exterior para incrementar las ventas.	No solicitar asesoramiento especializado para identificar el proceso y mecanismos de exportación.
Posibilidad de obtener mejores precios y mayor rentabilidad.	No cumplir con la calidad del producto requerido por el cliente.
Diversificación de riesgos.	Incumplir las fechas programadas en el envío de los productos.
Aprovechar las economías de escala para bajar costos unitarios mediante el incremento de los volúmenes de producción	Inadecuada selección de los mercados objetivos-
Adquirir competitividad en precio, gracias a los acuerdos comerciales que el Perú tiene vigentes.	No desarrollar un adecuado plan de exportación.
Posicionar la imagen de la empresa en el extranjero identificándola con prestigio, calidad, nuevos productos y buen servicio.	Insuficiente compromiso de la dirección de la empresa para llevar a cabo el proceso de exportación.

Fuente: PROMPERU (2018)

Tomando en consideración el cuadro anterior, antes de iniciar el proceso de exportación, es necesario tener en cuenta al recurso humano, dado que la exportación es una actividad que combina la operatividad con la estrategia, es preciso contar con personal adecuado para cumplir todas las funciones necesarias. Asimismo, se debe contar con una oferta exportable, ello requiere un proceso importante de estandarización, mucho énfasis en paquete y logística, así

como la certeza del envío continuo de producción. Finalmente, el proceso de exportación requiere de recursos financieros, por ello es importante que las MYPES empresas busquen apoyo en programas locales de desarrollo, como las agencias de promoción de exportaciones (Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura, 2017).

3.2. Modelos de exportación

En esta sección se describe que la internacionalización al ser un proceso mucho más grande tiene como primer paso a la exportación. Los modelos presentados pretenden explicar cómo las empresas inician este proceso de exportación teniendo variables como la experiencia, ciclo de vida del producto o incluso las redes de contacto de las empresas.

3.2.1. Modelo de Uppsala

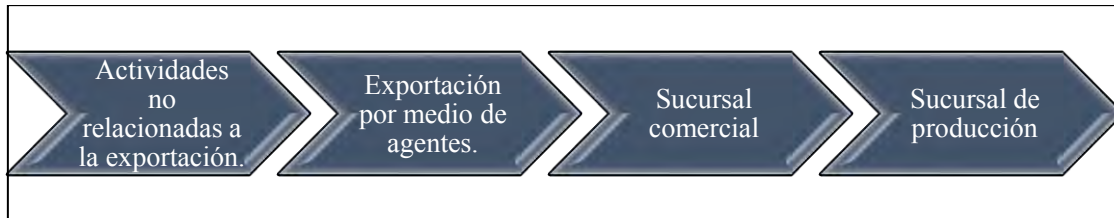
En la actualidad, existen abundantes investigaciones sobre el proceso de internacionalización de empresas en base al modelo de Uppsala (Ellis, 2000). De acuerdo con López (2004), este modelo se desarrolla bajo la hipótesis que las empresas inician su proceso de internacionalización de manera gradual, donde su nivel de compromiso internacional se va adquiriendo al acumular experiencia y conocimientos para reducir la incertidumbre que este proceso conlleva.

El modelo es relacionado con el término “distancia psicológica”, ya que la entrada al mercado exterior debería producirse a mercados más próximos al mercado origen debido a que psicológicamente representaría un menor grado de incertidumbre, además de ofrecer mayor facilidad en temas culturales, idioma, nivel de educación, sistema político y tributos. De esta forma, las empresas se expandirían, gradualmente, a mercados cuya distancia psíquica sea cada vez mayor (Jan Johanson & Vahlne, 1990). Uno de los motivos de esta opción es que la carencia de conocimientos y recursos son los obstáculos más importantes para una internacionalización exitosa, especialmente cuando el conocimiento necesario es tácito, es decir, basado en la experiencia (J. Johanson & Wiedershem-Paul, 1975).

Este modelo propone una cadena de establecimientos que debería seguir la empresa para introducir sus productos en el mercado exterior. La primera etapa empieza cuando la empresa realiza actividades esporádicas o no regulares de exportación, debido a que la empresa compromete mayores recursos cuando adquiera mayor experiencia en el mercado exterior. En la segunda etapa, se realiza la exportación por medio de agentes o un bróker, en esta etapa, la empresa, adquirirá mayor experiencia y debido a ello podrá desarrollar nuevas actividades de exportación. La tercera etapa consiste en el establecimiento de una sucursal comercial en el exterior y, la última etapa, es el establecimiento de una sucursal de producción en el extranjero

(López, 2004). El resumen de la cadena de establecimiento del modelo de Uppsala se muestra en la figura 3.

Figura 3: Cadena de establecimiento del modelo Uppsala



Fuente: Adaptada de Johanson y Vahlne (1977)

La competencia mundial y el desarrollo de nuevas tecnologías han logrado que las empresas se internacionalicen más rápido que antes y reclamen por nuevos modelos de internacionalización que expliquen el nuevo entorno empresarial (Oliveira, Figueira, & Pinhanez, 2018).

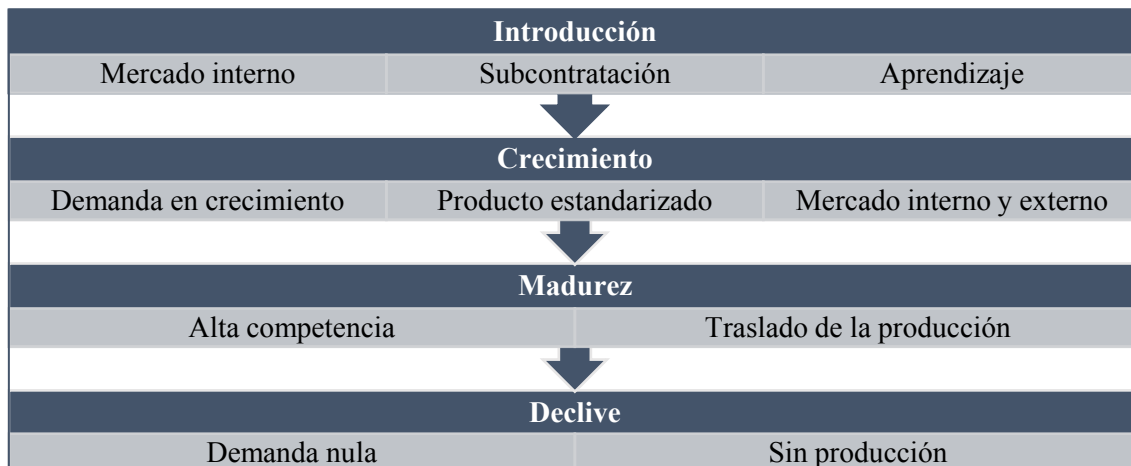
Johanson & Vahlne (2003), decidieron integrar dos enfoques creando un modelo de internacionalización basado en redes de contacto. Los autores, en esta teoría rechazan la distancia física como fuente de incertidumbre y la cadena establecida se vuelve menos relevante, es decir las diferencias económicas, institucionales y culturales del mercado nacional no son obstáculos para la entrada a mercados extranjeros, siendo el principal obstáculo la aseguración de una subcontratación al no contar con una red de contactos relevante en el mercado internacional (Oliveira, Figueira, & Pinhanez, 2018).

El modelo ha ido cambiando en los últimos años, siendo este último en el 2014, cuando los autores proponen la “Estructura de la Evolución del Modelo Uppsala de la Empresa Multinacional Empresarial (MBE)” este modelo propone que el empresario en sí mismo puede ser una fuente de ventaja específica para la empresa y que la empresa se concentra más en intentar en lugar de tener éxito, ello ha ido cambiando en el tiempo (ver anexo C).

3.2.2. Modelo del ciclo de vida del producto

Vernon (1996 citado en López 2004) define este modelo para explicar por qué el proceso de internacionalización en las empresas se desarrolla en función de la etapa de vida en la que se encuentra el producto ofrecido. El modelo está dividido en cuatro etapas en “función al grado de estandarización del producto, comenzando con estrategias que requieren menor compromiso de recursos para terminar con las que requieren un mayor compromiso”. En ese sentido, el grado de estandarización del producto, variará de acuerdo a la fase del producto, a continuación, en la figura 4 se detalla cada una de ellas.

Figura 4: Etapas del ciclo de vida del producto



Adaptado de: López (2004)

En la primera etapa, la introducción, la venta y fabricación del producto se realiza en el mismo país de origen, debido a que los empresarios conocen el mercado y los consumidores poseen una capacidad de pago mayor, sin embargo, pueden realizarse exportaciones esporádicas, la ventaja competitiva del exportador ocurre al ser productor del producto ofrecido (López, 2004).

En la segunda etapa del modelo, crecimiento, surge una mayor demanda del producto, pero aún la mayor parte de las ventas se realiza en el país de origen. Esta etapa se caracteriza por la adquisición de ventajas competitivas, resultado de las innovaciones que se realizan al producto para pasar a esta etapa, existe además una estandarización del producto que permite aprovechar las economías de escalas (López, 2004).

La tercera etapa, madurez, la demanda del producto es mayor y, a su vez, también lo hace la competencia, ya no existe la ventaja del inicio de la exportación y la opción más viable es realizar una estrategia de costos, al llevar la producción a países en vías de desarrollo para minimizar los costes de fabricación para contar con precios competitivos.

Finalmente, la última etapa es la del declive cuando la demanda del producto es nula, es decir se pierde la atractividad del producto en los mercados extranjeros y las empresas salen del mercado internacional e incluso en el nacional.

3.2.3. Modelo de redes

Dentro de las recientes investigaciones sobre la internacionalización de las empresas, se genera una escuela donde la vía para este proceso está enfocada en sistemas de relación y

organización, donde las empresas invierten para tener poder de mercado y poder controlar su posición (Moreno, 2012).

En ese sentido, el ingreso a mercados extranjeros está dado por las interacciones interorganizativas entre empresas locales y sus redes de contacto. Esto significa que las oportunidades de los mercados exteriores le llegan a la empresa local a través de los miembros de la red (Blankenburg HOLA 1995, citado en Moreno, 2012).

El mercado está integrado por empresas encargadas de la producción, servicios o el uso de los productos, debido a esto, las empresas dependen de recursos externos que están controlados por otras empresas independientes. Estas relaciones son llamadas “networks” o redes de cooperación, y será a través de estas que se realizan coordinaciones dejando de lado el mecanismo del precio. Este proceso es de naturaleza acumulativa, ya que permite a las empresas a tener acceso a recursos, clientes o información que ayude a la disminución de costes y el aprovechamiento de economías de escalas (Moreno, 2012).

Johanson y Mattsson (1988) señalan que el éxito de ingresar a mercados extranjeros dependerá más de las redes en los mercados locales que de las características culturales. Las principales ventajas de formar redes de cooperación son “disminución de los costes, el aumento de la línea de productos, el acceso a nuevos clientes y la posibilidad de compartir recursos” y las principales debilidades son “las diferencias culturales y de objetivos, la lentitud en la toma de decisiones, la falta de confianza y la dificultad en obtener mejores resultados” (López, 2004, p.58).

3.2.4. Modelo basado en recursos y capacidades

Esta teoría es una herramienta que permite analizar las fortalezas y debilidades de la empresa, esto significa que la única forma de conseguir ventajas competitivas sostenibles es a través del desarrollo de estas capacidades (López, 2004). La teoría se resume en tres puntos:

- Las empresas son distintas en función a los recursos y capacidades que tienen en un momento determinado y por las características únicas de las mismas, es decir son heterogéneas.
- Las capacidades y recursos definen hoy la identidad de la organización, en el entorno actual las empresas se preguntan qué necesidades pueden satisfacer, en vez de qué necesidades quieren satisfacer.
- Lo ventajoso es que las empresas obtienen beneficios de las características competitivas del entorno más la combinación de recursos que esta dispone (Moreno, 2012).

En ese sentido, se define a los recursos como “el conjunto de factores o activos de los que dispone y controla la empresa para llevar a cabo su estrategia competitiva” (López, 2004 p.125), estos recursos son fuente generadora de ventajas competitivas sostenibles y deben tener cuatro condiciones: ser valiosos, escasos, inimitables y no sustituibles (Barney 1991 citado en López, 2004).

La consecución de ventajas competitivas sostenibles es dada por la utilización a largo plazo de ventajas competitivas en brindar mayor valor a los clientes. La base de estas ventajas es la dotación de recursos de la empresa, sin embargo, no todas las empresas cuentan con los mismos recursos ni estas tienen la misma importancia, por ello solo algunos recursos tienen potencial para crear ventajas competitivas sostenibles. Debido a esto, la atención se tiene que centrar en descubrir e identificar cuáles son los recursos que la empresa necesita cubrir para poder crear ventajas competitivas sostenibles (López, 2004).

Finalmente, es necesario que la empresa realice un análisis de su estrategia en base de sus recursos y capacidades, es decir, que sus estrategias estén alineadas con lo que la empresa es capaz de enfrentar, y las necesidades que espera satisfacer. Es preciso señalar, que debido a que en el mercado los consumidores tienen incertidumbre, cambios de preferencias o gustos volátiles, no es solo correcto realizar estrategias basados en una orientación externa, ya que no ofrece referencias estables a diferencia de los recursos y capacidades que posee una empresa que ayudan a establecer estrategias (López, 2004).

Cabe resaltar que la importancia de los modelos presentados es para identificar las motivaciones más relevantes dentro de la literatura que explican el proceso de internacionalización de la empresa, que tiene como primer paso la exportación, objeto de estudio del presente Proyecto Profesional.

3.3. Modelos de determinantes que inciden en la exportación

En este apartado se describen estudios dentro de la literatura internacional que señalan aquellos factores que inciden en la exportación, estos mismos ayudarán a identificar las capacidades para nuestro proyecto profesional.

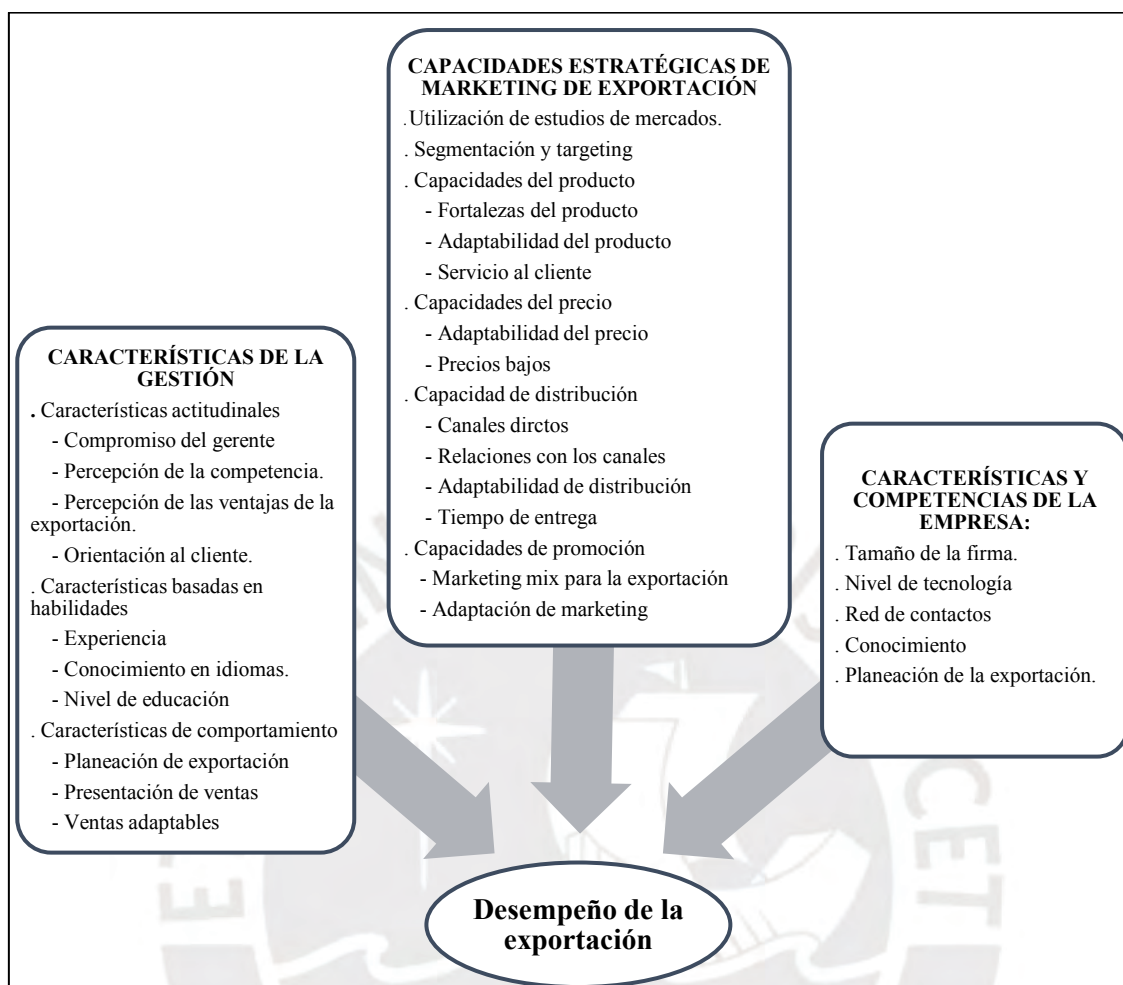
De acuerdo con el reciente estudio de Nazar & Shaikh (2011), los factores que influyen en la exportación con referencia al contexto pakistaní, se dividen en tres categorías:

- **Características de la gestión del empresario:** Esta categoría está compuesta por tres variables. La primera, “características de las actitudes” hace referencia al compromiso en la gestión. Entre estas se encuentra, la percepción hacia la competencia, esta se

refiere a que una mayor confianza de la gerencia en la competitividad del producto exportado aumenta la intensidad de las exportaciones de la firma. Por otro lado, la percepción de las barreras de entradas como el riesgo esperado, los costos involucrados y la complejidad de la exportación, son indicadores importantes para tener mapeados para el éxito de una exportación. Una alta orientación al cliente por parte del gerente contribuye también al éxito del desempeño de la exportación. La segunda variable, “características basadas en habilidades”, dentro de esta categoría se encuentra la experiencia de la firma en temas de exportación, un avanzado conocimiento en el idioma del país destino y el nivel de educación. Finalmente, la tercera variable, “característica de comportamiento”, incluye la planificación, adaptabilidad y el soporte en ventas. Todas estas características ayudan a que el proceso de exportación sea exitoso (Nassar y Shaik, 2011).

- **Características y competencias de la empresa:** Se hace referencia al tamaño de la firma, siendo positivo para la exportación si se mide por el número de ventas y no por el número de empleados. El nivel de tecnología llega a ser una variable vaga al definir el éxito de una exportación en una firma y, por último, una red de contactos es importante para el desempeño de una organización. El conocimiento del mercado de exportación de las empresas es una competencia de importancia crítica que influye en el desempeño de las exportaciones. Asimismo, el autor señala que la planificación sistemática de las exportaciones es muy importante en las operaciones de esta (Nassar y Shaik, 2011).
- **Capacidades estratégicas de marketing de exportación:** El desempeño exportador de una empresa se podrá definir por medio de las estrategias de marketing y su capacidad para aplicarlas. Estas estrategias son resultado de las características de la empresa, la utilización de un estudio de mercado internacional, esto incluye que la capacidad de la empresa en realizar este estudio tiene un efecto positivo en la exportación de sus productos. Asimismo, las capacidades del producto, precio, distribución y promoción son importantes para el desempeño de la exportación (Nassar y Shaik, 2011). Este modelo se resume en la Figura 5.

Figura 5: Modelo de Nassar y Shaikh



Fuente: Nazar & Shaikh (2011)

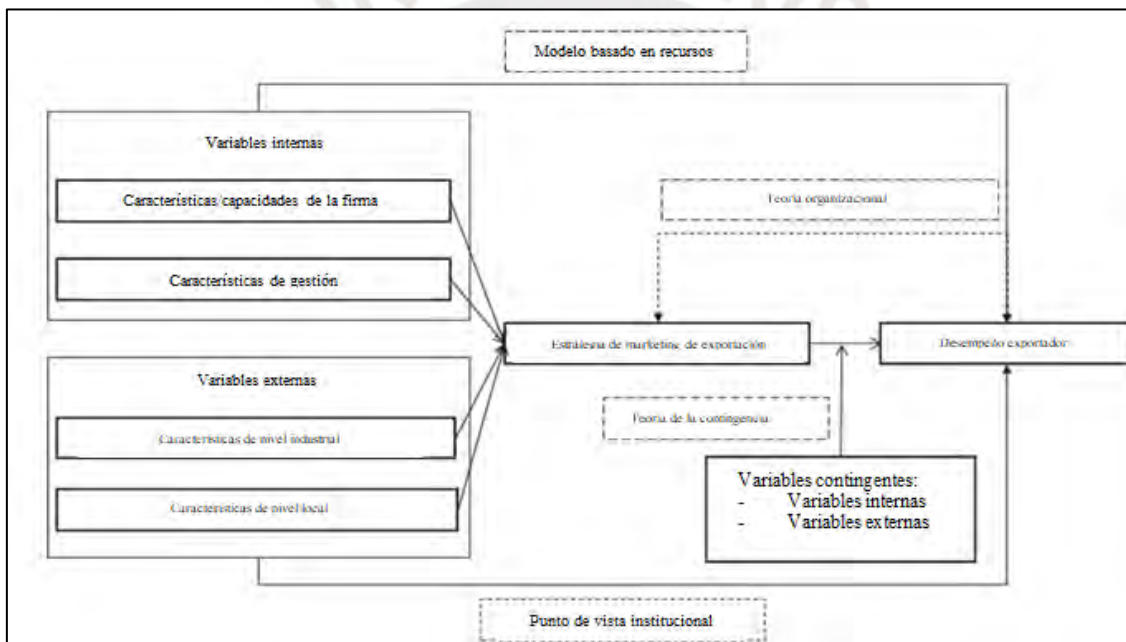
Los autores Chen, Sousa, & He (2016), identifican dos aspectos de los determinantes de la exportación: variables internas y las variables externas en el modelo expuesto en la figura 6. Las variables internas son factores a nivel de empresa: la estrategia de marketing de exportación, las características y/o capacidades de la empresa, y las características de gestión. Los factores externos, por otro lado, se clasifican en características a nivel de la industria y características a nivel de país. A continuación, se definen las variables del modelo planteado por los autores:

- **Factores a nivel de empresa:** incluyen las *decisiones de marketing estratégico* que son impulsadas por los recursos y capacidades internas de una empresa, las características de sus gerentes y el entorno externo, recalcando la importancia de la efectividad de la implementación para el mejor desempeño de las exportaciones en la empresa (Katsikeas et al., 2006 citado en Chen, Sousa & He 2016). *Las características de la firma*, incluye la experiencia y el tamaño de la exportación como dos variables que afectan al

desempeño de estas. *Las características de gestión* son factores cruciales para el éxito de una empresa, los dueños de las firmas son los que toman las decisiones y estrategias para expandirse en el extranjero, lo que inevitablemente influirá en la exportación de la empresa (Chen, Sousa & He, 2016).

- **Características a nivel de la industria:** De acuerdo con los autores no existen estudios recientes sobre el nivel de industria y cómo estas afectan a las exportaciones a excepción de la tecnología.
- **Características a nivel de país:** Se identificaron seis factores domésticos que incluyen la demanda interna, la asistencia a la exportación, las características del mercado local, la calidad de la infraestructura, la calidad legal y el entorno institucional, todos ellos tienen un impacto en el rendimiento de las exportaciones (Chen, Sousa & He, 2016).

Figura 6: Determinantes de exportación de Chen, Sousa & He



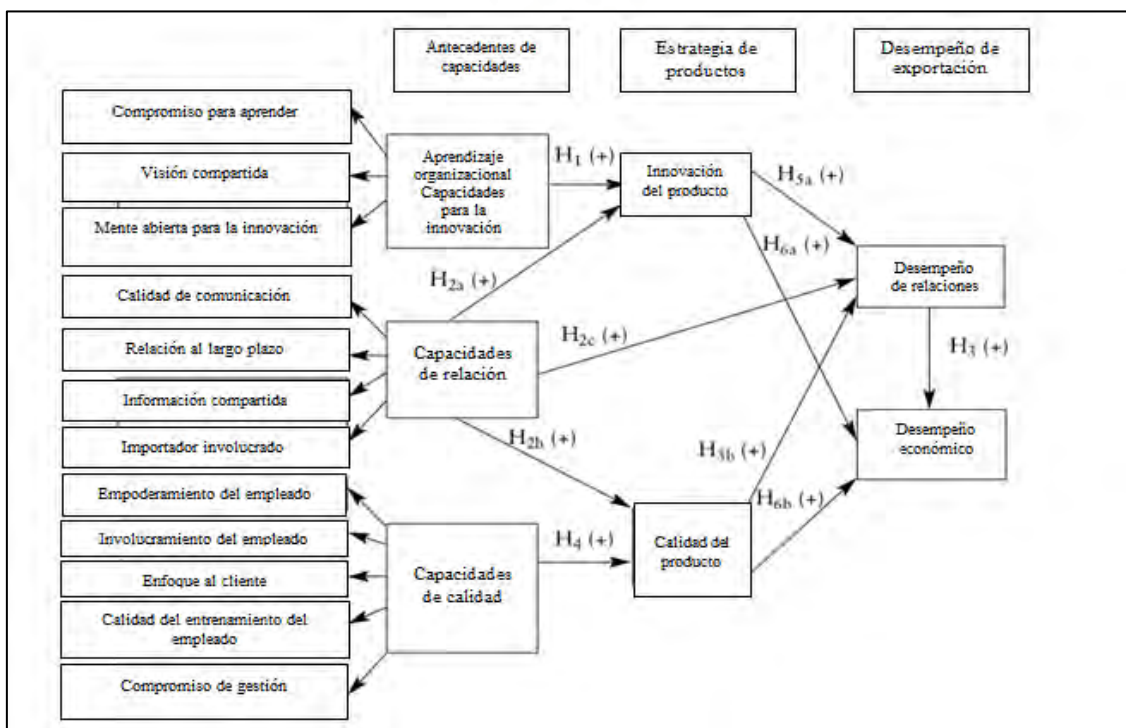
Fuente: Chen, Sousa & He (2016)

Otro estudio de Lages & Styles (2009), relaciona las capacidades, calidad e innovación como variables importantes para el desempeño de las exportaciones. Las capacidades de aprendizaje organizacional para la innovación lo definen como los conocimientos o ideas que ayudan a generar cambios para mejorar la innovación. Esto permite mejorar e innovar continuamente dentro de los límites de su modelo de negocios actual e innovar, desarrollando nuevos modelos de negocios de la industria o incluso nuevas industrias. Por otra parte, las *capacidades de relación*, entendidas como un conjunto de activos intangibles reflejan una serie de interacciones que ocurren entre las partes involucradas en la exportación. En relación con estas capacidades, Larson (1992) señala que una orientación a largo plazo en una relación

comercial lleva a una integración operativa y estratégica que mejora el rendimiento, ya que conducen a una toma de decisiones más eficiente para el desarrollo de nuevos productos o decisiones logísticas propias del comercio internacional.

Por último, las *capacidades de calidad*, implica la capacidad de diseñar, desarrollar y producir productos que satisfagan las necesidades de los clientes. Las capacidades como el enfoque al cliente, compromiso de la alta dirección o capacitación de los empleados, lo identifica como determinantes críticos para una generar una ventaja competitiva. La relación entre las variables se evidencia en la figura 7.

Figura 7: Variables que definen la exportación



Fuente: Lages, Silva & Styles (2009)

Finalmente, la relevancia de esta revisión teórica es poder identificar las capacidades, entendidas como los factores relevantes que la empresa debe tener en cuenta para su ingreso hacia mercados extranjeros, por ello para el presente Proyecto Profesional los factores que inciden en la exportación son los explicados en el siguiente apartado.

3.4. Factores propuestos que inciden en la exportación

De acuerdo con la teoría revisada, se resume los determinantes que inciden en la exportación, las cuales se agrupan en las categorías planeación, organización, gestor, marketing y financiera, con el fin de determinar las capacidades necesarias para la incursión de Agro Sur en la exportación.

3.4.1. Planeación

Como parte del desarrollo y crecimiento de las pequeñas empresas, se encuentra indispensable realizar un correcto proceso administrativo, debido a que, en general, los empresarios no cuentan con conocimientos sobre las funciones esenciales de cómo gestionar una empresa (Lázaro, 2010). De esta manera la falta de conocimiento genera una inadecuada evaluación de su capacidad productiva, así como no contar con un sistema de registro para los pedidos, se traduce en una falta de planificación de tiempos y proyecciones sobre futuras ventas, dado que se realizan de forma empírica y pueden ocasionar pérdidas para la empresa (Trujillo 2013 citado en Farfán, Palomino, & Ruiz, 2018).

Las actividades de planificación, como los estudios de mercado, ayudan a la empresa a analizar el mercado e identificar la posible competencia, por lo que forma parte esencial de la estrategia de marketing y eso lleva a que tengan un desempeño satisfactorio en las exportaciones. La planificación motiva a los empresarios a asignar recursos necesarios para adaptar sus productos y/o servicios en base a los conocimientos adquiridos, lo que con lleva a tener un rendimiento positivo en las exportaciones (Knight 2001 citado en Haddoud, Nowinski, Jones, & Newbery, 2018). Para las exportaciones, Aaby y Slater (1989) consideraron que la planificación sistemática era muy importante en las operaciones de exportación.

Esta información recopilada, permite predecir y reaccionar con éxito ante los cambios en el entorno internacional complejo y competitivo (Sousa & Bradley, 2008), para con ello beneficiarse de las oportunidades de reducción de costos y eliminar la incertidumbre. En el caso de las empresas que tienen un entorno cambiante en función a su precio, el uso de un enfoque de precios basado en el mercado, permitirá a las empresas garantizar una respuesta rápida en mercados extranjeros (Haddoud et al., 2018).

3.4.2. Organizacional

Entendida como la capacidad de mejora continua donde se facilite la innovación, el aprendizaje colaborativo y la transferencia de conocimientos dentro de la empresa (Lado, Martínez-Ros, & Valenzuela, 2004).

Las empresas que se comprometen de manera activa en la exportación, teniendo departamentos, equipos calificados con experiencia en el comercio exterior permiten obtener mejores resultados. Por ello, es de esperar que el desempeño exportador sea mayor y positivo debido a que estos departamentos cuentan con mayor compromiso al tomar decisiones (Horta, 2012).

En ese sentido, se reconoce al recurso humano como parte para la generación de esta capacidad, para ello, se considera el desarrollo de nuevas estructuras organizacionales que sostengan el crecimiento de la empresa, así como la flexibilidad de generar y adaptarse a los cambios tanto en el ámbito geográfico como en la estructura (Lado, Martínez-Ros, & Valenzuela, 2004). Sin embargo, para el caso de las pequeñas empresas que, en su mayoría son familiares, el equipo directivo que trabaja bajo una estructura de responsabilidades funcionales, hace que sea difícil incorporar a personal calificado responsable de la actividad internacional, esto incluye tener sistemas de información y control poco desarrollados, siendo este un factor limitante para que la empresa se encuentre preparada para la exportación (Lombardo, Martos, & Martínez Jiménez, 2007).

3.4.3. Gestor

Para las pequeñas empresas, la capacidad del gestor es un elemento esencial en el proceso de exportación, la gestión que se realice con los recursos que posee la empresa puede constituir el límite u oportunidad más importante de crecimiento (Penrose, 1962). Investigaciones se han enfocado en las variables que caracterizan la capacidad del gestor: experiencia y formación, actitud hacia el riesgo, motivaciones para la entrada en los mercados internacionales, barreras de exportación percibidas, compromiso en la gestión, percepción hacia la competencia, orientación al cliente, proactividad.

La actitud hacia el riesgo se refiere a la toma de decisiones en tanto puedan afectar en mayor medida al rendimiento financiero de la empresa (Lumpkin & Dess, 1996). Especialmente, las empresas familiares suelen ser más conservadoras y aversas al riesgo dado que se compromete la riqueza de la familia propietaria en la empresa (Wright, Ferris, Sarin & Awasthi, 1996). Junto con ello, la falta de conocimiento sobre el mercado internacional provoca una actitud reacia hacia la expansión internacional, al comprometer el capital familiar (Fernandez & Nieto, 2002). La experiencia, el nivel formación y conocimientos en la exportación del gestor facilita la exportación (Fernández & Nieto, 2002; Nassar & Shaik, 2011).

El éxito de la exportación dependerá de la capacidad del gestor en entender que es necesario delegar el poder a las personas expertas en el tema (Fernandez & Nieto, 2002). De acuerdo con Escandón & Hurtado (2014), la orientación exportadora está compuesta por la capacidad de asumir riesgos, es decir realizar proyectos bajo condiciones de incertidumbre y tener una actitud proactiva, entendida como la capacidad de anticipar las acciones futuras de la competencia. Por lo tanto, esta orientación es considerada como un factor que afecta el desempeño exportador, teniendo un efecto positivo (Li, Zhao, Tan & Liu 2008 citado en Escandón & Hurtado, 2014).

Las redes de contacto permiten identificar oportunidades de negocios y reducen el efecto de las distancias psíquicas, es importante que la empresa organice la red empresarial a la que pertenece para así convertirla en una ventaja competitiva. Estas alianzas permiten a las empresas tener aportes en el know-how sobre los procesos productivos o comerciales (Escandón & Hurtado, 2014).

3.4.4. Marketing

El marketing se refiere a la habilidad de la empresa en producir de manera eficaz y eficiente una oferta con valor para el mercado, así como el valor de la marca, reputación y la red de puntos de distribución (Nassar & Shaik, 2011).

De acuerdo con Shamsuddoha & Ali (2006), una capacidad es utilizar las fuerzas de marketing para lograr sus objetivos y el desempeño de la empresa exportadora se podrá medir en base a sus estrategias de marketing y su capacidad de aplicarlas. Entre ellas se encuentran las capacidades del producto, precio, distribución y promoción que son importantes para el desempeño de la exportación (Nassar & Shaik, 2011).

- Producto: Incluye las estrategias del producto, la adaptación de estas a las exigencias del mercado internacional, en base a la presentación como a la calidad referente a las certificaciones que el producto necesita para ingresar al mercado destino (Jiménez, 2007).
- Precio: La fijación del precio será tomada como una ventaja competitiva, ya que esta variable tiene un impacto significativo en la estrategia de marketing, siendo el más flexible entre los demás (Lamb, Hair, & McDaniel, 2011). Esta variable también incluye la adaptación de los precios y la capacidad de ofrecer precios más bajos (la estrategia de precios de penetración) se correlacionan positivamente con el desempeño de las exportaciones (Nassar & Shaik, 2011).
- Plaza: Esto incluye la capacidad de las empresas para establecer sus propios canales directos, proporcionar apoyo a los miembros del canal, adaptar los canales de distribución y proporcionar la entrega a tiempo (Nassar & Shaik, 2011).
- Promoción: Incluye la capacidad de la empresa para utilizar publicidad, promoción de ventas, ventas personales, adaptación de promociones y uso de programas de promoción de exportaciones en sus mercados de exportación (Nassar & Shaik, 2011).

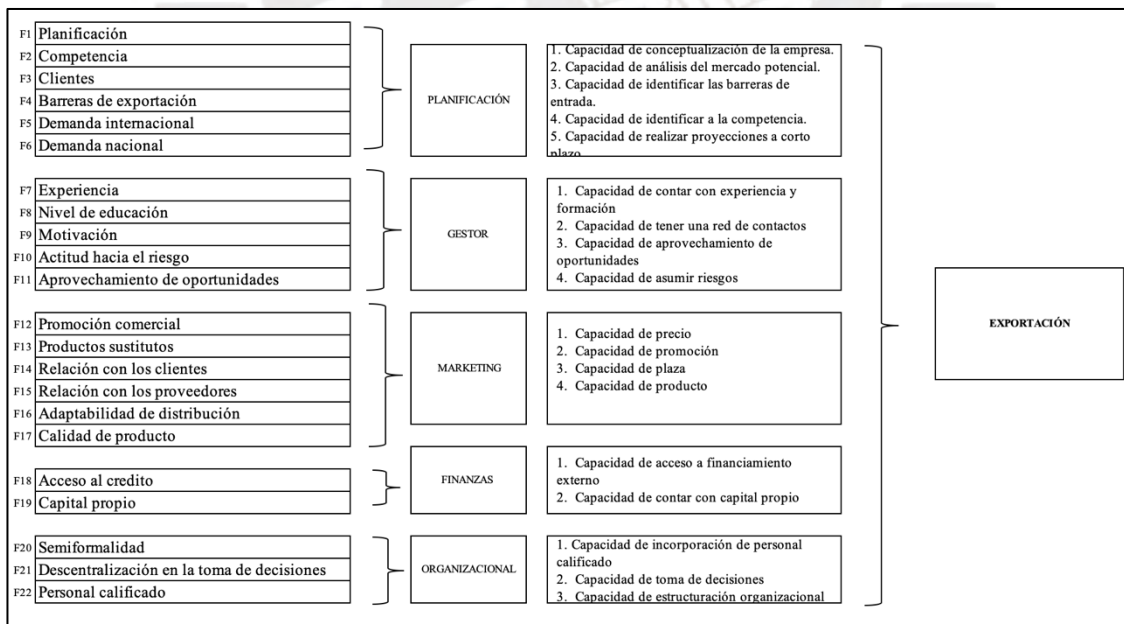
3.4.5. Financiera

Habilidad de la empresa para gestionar sus políticas financieras. Para las empresas familiares, las estrategias financieras, usualmente son de poco endeudamiento y autofinanciación, ello repercute en su expansión hacia mercados internacionales (Fernandez & Nieto, 2002).

El acceso a créditos financieros dependerá de que las pequeñas empresas demuestren que cuentan con la capacidad de pago. De acuerdo con Castillo, Piscocya y Jopén (2016), las empresas que brinden mayores pruebas de que sus proyectos sean viables y que tengan solvencia financiera son las que tienen mayores posibilidades de acceso al servicio financiero, ya que así demuestran su capacidad de repago.

Como lo señala López y Salazar (2008 citado en Farfán, Palomino & Ruiz, 2018, p. 52), “el motivo por el cual las MYPES enfrentan problemas de liquidez se debe a que la toma de decisiones se lleva a cabo en función de las necesidades inmediatas” es decir, no realizan un planeamiento financiero y/o de liquidez. En este sentido tienen como principal objetivo obtener ingresos para poder cubrir los gastos operativos del momento, por lo que no cuentan con una planificación de recursos monetarios para realizar inversiones de capital ni desarrollar nuevos proyectos lo cual es fundamental para su expansión en el mercado.

Figura 8: Identificación de capacidades



CAP TULO 3: METODOLOGÍA DEL PROYECTO

En este capítulo se propone la metodología del proyecto profesional que permite alcanzar los objetivos propuestos. Se comenzará con definir el alcance de la investigación, el enfoque y el diseño de la estrategia. Posteriormente, la presentación de las herramientas de recolección de datos y el proceso del estudio de caso.

1. Diseño metodológico

1.1. Alcance de la Investigación

En primer lugar, es importante identificar los tipos de alcance a los cuáles el proyecto puede enfocarse. De acuerdo con Hernández, Fernández y Baptista (2010) señalan que el alcance del estudio depende de la estrategia de la investigación y puede ser de carácter exploratorio, descriptivo, correlacional y explicativo.

El de carácter exploratorio antecede a los otros tipos de alcances dado que su objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado y se pretende obtener información más completa respecto a un contexto particular o cuando se desea ahondar el tema desde nuevas perspectivas (Hernández et al., 2010).

El alcance descriptivo, utilizado para comprender en detalle la manera en que se comporta el objeto de estudio, en este sentido, buscan “especificar propiedades, características y rasgos importantes de cualquier fenómeno que se analice” (Hernández et al., 2010, p.80). En adición, Saunders (2009) señala que el alcance descriptivo comprende en detalle cómo se comporta el fenómeno investigado, en relación a las propiedades, dimensiones y características de este, sin plantear conexiones entre ellas.

El presente Proyecto Profesional tiene ambos alcances: exploratorio y descriptivo. El alcance exploratorio hace referencia a la poca literatura que se encuentra sobre el desarrollo de capacidades para la exportación, de MYPES del sector agrícola. En cuanto al alcance descriptivo, el Proyecto Profesional especifican las características de la empresa y cómo estas influyen en las capacidades que Agro Sur requiere para la exportación de su producto principal.

1.2. Enfoque de la investigación

De acuerdo con Hernández et al. (2010), existen tres tipos de enfoques metodológicos: el enfoque cuantitativo, el enfoque cualitativo y el enfoque mixto. El presente Proyecto Profesional tiene un enfoque cualitativo porque “utiliza la recolección de datos sin medición numérica para descubrir o afinar preguntas de investigación en el proceso de interpretación”

(Hernández et al., 2010, p.7). En ese sentido, se busca conocer las capacidades de la empresa Agro Sur para incursionar en la exportación de su producto principal.

El enfoque cualitativo tiene la característica de desarrollar preguntas e hipótesis antes, durante o después de la recolección y el análisis de datos (Hernández et al., 2010). Dada la naturaleza de la investigación cualitativa, permite descubrir cuáles son las preguntas de investigación más importantes, para luego, refinarlas y responderlas. De la misma manera, tanto la revisión de la literatura y las distintas fases del enfoque cualitativo cumplen un proceso circular, donde es posible complementar y añadir la información obtenida en cualquier etapa del desarrollo del Proyecto. Es así como, en este Proyecto Profesional, se formulan y complementan las preguntas de investigación, con la literatura y el análisis de los datos a lo largo del trabajo de campo.

1.3. Estrategia

Una vez identificado el enfoque del Proyecto Profesional, se determinará la estrategia a utilizar. Las estrategias más comunes son el experimento, el estudio tipo encuesta, el estudio de caso, la etnografía y la investigación acción.

De acuerdo con Yin (2014) para elegir el método de la investigación se tienen que cumplir tres condiciones: (a) el tipo de pregunta de investigación planteada, para el estudio de caso las preguntas son cómo y por qué, la segunda condición es el (b) alcance del control que un investigador tiene sobre los eventos reales dentro de la investigación, lo cual para el estudio de caso se espera que el investigador no tenga control de estos eventos, por último se encuentra, (c) el grado en que los eventos son contemporáneos en lugar de eventos enteramente históricos, para el estudio de caso es necesario que los eventos se desarrollen en el momento en que se desarrolla la empresa.

Por estas razones, el Proyecto Profesional toma la estrategia de un estudio de caso al responder cómo Agro Sur potenciará sus capacidades para la exportación de su producto principal, de igual manera, no se tendrá control de los eventos analizados dados que se utilizará métodos de recolección de datos no participantes, además la investigación se enfocará en eventos actuales de la empresa.

Por otra parte, la estrategia del estudio de caso se basa en estudiar a profundidad un número limitado de casos específicos (en ocasiones, solo uno) para comprender una situación más amplia (Ponce y Pasco, 2015). Junto con ello, se resalta la importancia de la triangulación de la información, es decir, el uso de diferentes técnicas de recolección de data para asegurar que esta indique la realidad (Saunders et al., 2009). Por ello el presente Proyecto Profesional, se

utilizará sólo una unidad de análisis, la empresa Agro Sur, Adicionalmente se utilizará fuentes primarias, como la elaboración y realización de entrevistas, junto con la información proveniente de documentos brindados directamente por la empresa.

1.4. Horizonte temporal de la investigación

De acuerdo con el horizonte temporal, las investigaciones pueden clasificarse como transversales o longitudinales. “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).

El horizonte temporal de la presente investigación será transversal dado que la recolección de información se realiza en un solo periodo de tiempo, en ese sentido, sólo se proporcionará información de Agro Sur en el momento que ha sido analizado, dado que por cuestiones de tiempo es sumamente difícil realizar una investigación longitudinal, que abarca varios periodos de tiempo y siguen una determinada secuencia lo cual permite conocer la evolución de una organización o conjunto de ellas (Ponce et al., 2015).

1.5. Selección muestral

De acuerdo a Hernández (et. al., 2010), en las investigaciones cualitativas el tamaño de la muestra no es importante de una manera probabilística, dado que el investigador no pretende generalizar los resultados de su estudio a una población más amplia. En ese sentido, la elección de la unidad de análisis, en el presente Proyecto Profesional, se realizó por medio del muestreo por conveniencia, la selección de esta unidad se realiza en función la facilidad de acceso que se tiene con la empresa, en nuestro caso, la empresa Agro Sur.

La conveniencia de estudiar a Agro Sur se debe a que es una empresa con vasta experiencia dentro del sector agrícola, específicamente el sector de ajíes en el Perú. Asimismo, la Mype, dada su condición [de Mype], tiene gran oportunidad para crecer dentro del sector en el que se encuentra. Además, se resalta el acceso a la información de esta empresa pues se mantiene una constante comunicación con el gerente de la empresa.

2. Técnicas de recolección de información

2.1. Entrevista a profundidad

La técnica predominante en esta investigación será la entrevista a profundidad, definida como “una conversación extensa entre el investigador y el investigado con el fin de recabar información detallada sobre un tema específico” (Ponce et al., 2015, p. 63). Esta técnica contiene tres tipos: estructurada, semiestructuradas y no estructurada. La primera, implica la aplicación de las preguntas bajo un orden establecido. La semiestructuradas maneja un abanico de preguntas y una secuencia establecida que puede cambiar dependiendo del criterio del investigador. La entrevista no estructurada solo tiene predefinido un tema amplio a tratar mas no cuenta con preguntas preestablecidas, se trata de una conversación abierta y totalmente espontánea (Pasco et al., 2015).

De este modo, se realizaron entrevistas semiestructuradas tanto al gerente general y comercial de la empresa, a expertos en temas de agro exportaciones, competidores y empresas agroexportadoras. Las entrevistas fueron realizadas en el periodo de exploración (4 entrevistas), recolección de la información (11 entrevistas) y validación externa (1 entrevista).

En el periodo de exploración, se realizaron cuatro entrevistas: al Gerente General, Gerente Comercial, un competidor y dos empresas exportadoras. Las cuales se realizaron con el fin de conocer a profundidad la historia, la situación actual de la empresa y la problemática percibida por cada actor. Luego, para la recolección de la información se realizaron once entrevistas: al Gerente General (ver anexo D), al Gerente Comercial (ver anexo E), a cuatro expertos en el tema de agro exportaciones y Capsicum (ver anexo F), y cuatro empresas exportadoras (ver anexo G). Finalmente, la validación externa se realizó una entrevista a un profesional experto en internacionalización de empresas.

Tabla 11: Relación de los actores entrevistados

Entrevistado	Puesto/Rol	Fecha de entrevista	Objetivo
Cesar Mamani	Gerente General – Grupo Agro Sur Perú.	12/09/2018 10/12/2018	Identificar la situación de la empresa y posibles problemas.
Lidia Cruz	Gerente Comercial – Grupo Agro Sur Perú.	12/09/2018 10/12/2018	Identificar las brechas de la empresa para la exportación.
Renzo Gómez	Presidente del comité de Capsicum - Adex	02/11/2018	Conocer a detalle conceptos de exportación y variables a tomar en cuenta.
Paula Carrión	Gerente de Agroexportaciones - Adex.	31/10/2018	
José Ezeta	Presidente Ejecutivo de Sierra y Selva Exportadora.	18/10/2018	

Tabla 12: Relación de los actores entrevistados (continuación)

Carlos Escaffi	Experto – profesor en Marketing internacional.	05/11/2018 30/01/2019	Conocer a detalle conceptos de exportación y variables a tomar en cuenta. Validación de las propuestas establecidas.
Fredy Cruz	Gerente General de Export Spices. Empresa agroexportadora.	21/11/2018	Identificar las capacidades de exportación de la empresa
Basilio Ramos	Gerente General de Export Aromático.	23/11/2018	
Nombre Confidencial	Gerente de Empresa B	29/11/2018	
Bryan Moya	Gerente de Empresa Exportadora.	20/10/2018	
Nombre Confidencial	Gerente de Empresa A	19/10/2018	
Ing. Rojas /Luz	Gerente de IQTLS	30/11/2018	
Frank Ramos	Gerente General de AgroZeta	13/09/2018	Comparar las características de las empresas.

Tabla 13: Descripción de los actores entrevistados.

Empresas	Breve descripción	Entrevistado
Empresa A	Empresa familiar dedicada a la exportación durante 15 años, su principal mercado es EE. UU., cuenta con más de 100 productos nativos industrializados.	Gerente General
Peruvian Trade Export and Import EIRL	Empresa familiar dedicada a la exportación de productos agrícolas frescos para el mercado europeo, con 2 años de experiencia en exportaciones.	Gerente General
Export Aromático S.A.C	Empresa familiar líder en Tacna, con 18 años de experiencia en la exportación de especerías, teniendo como principal producto el orégano, ajíes, etc. Todos vendidos a granel.	Gerente General
Empresa B	Empresa dedicada a la exportación de producto agroindustriales como maíces, frejoles, ajíes y producto industrializados como condimentos para la cocina. Las presentaciones son a granel y como producto final.	Administradora
Exports Food Spice S.A.C	Empresa familiar, ubicada en Tacna, dedicada a la exportación de especias como el orégano, achote y ajíes deshidratados. La presentación de sus productos es a granel.	Gerente General
Inspection Quality Total Services- IQTS	Empresa dedicada a la exportación y producción de alimentos envasados como las pastas de ajíes, salmueras, etc.	Gerente General y Asistente de Gerencia

2.2. Observaciones

La técnica consiste en el registro, descripción, análisis del comportamiento de las personas (Saunders, Lewis & Thornhill, 2009). Existen dos tipos de observaciones, la participante, en donde el investigador se involucra e interactúa con el sujeto de estudio. La no participante, donde el investigador recolecta información sin involucrarse en el sujeto estudiado para no influir en su comportamiento.

En el presente Proyecto Profesional se realizaron observaciones no participantes dentro de la empresa en su punto de venta, el Mercado Mayorista Santa Anita, y en su lugar de producción y acopio en Tacna (ver anexo H), ello se llevó a cabo según la guía de observaciones (ver anexo I y J).

2.3. Fuentes documentales

Este tipo de información es relevante para el tema de estudio de caso, puede tomar muchas formas para la recopilación de datos, por ejemplo, los e-mails, memorandos, agendas, documentos administrativos, estudios formales como los estados financieros y reportes oficiales, entre otros. Sin embargo, como lo señala Yin (2014) si bien estas fuentes son de utilidad no deberán ser tomadas como pruebas exactas de lo que ha acontecido. Además, estas fuentes ayudan para la corroboración de datos, de otras fuentes, además para hacer inferencias a partir de los datos observados. (Yin, 2014)

En el presente Proyecto Profesional, se utilizaron diversas fuentes documentales contables y financieros los cuales fueron proporcionado por el Gerente de Agro Sur, estos datos de contrastaron con las entrevistas realizadas a los miembros de la empresa. Es necesario recalcar, que si bien esta información no fue fuente principal para el Proyecto Profesional si apoyo para el análisis de Agro Sur.

3. Proceso de estudio de caso

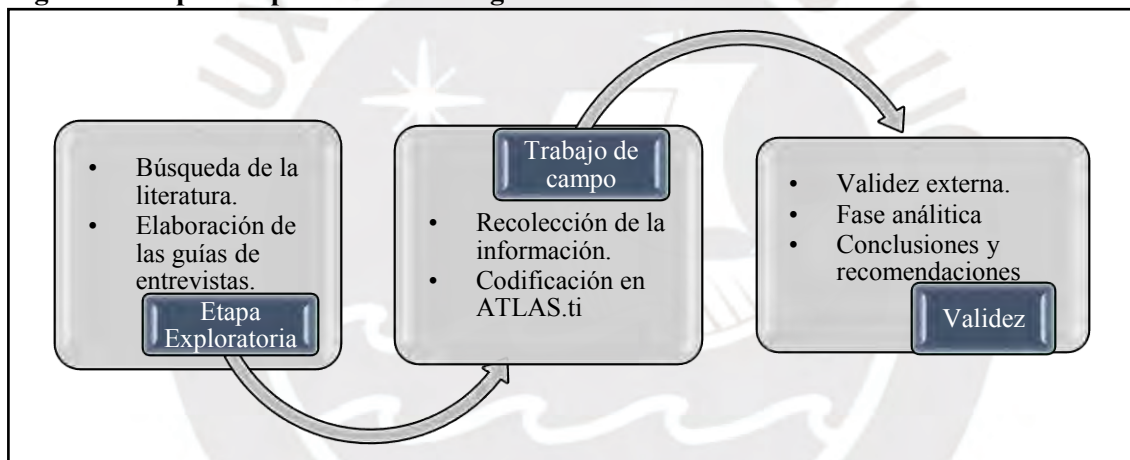
El presente Proyecto Profesional se desarrolló en tres etapas. En la primera etapa exploratoria, se realizó la búsqueda de literatura sobre empresas familiares, factores de exportación y MYPES entorno al sector ajíes nativos. Con la información obtenida se diseñó la guía de entrevistas exploratorias para identificar la problemática u oportunidad de nuestro sujeto de estudio. En esta etapa, se identificó la interrogativa de nuestro sujeto de estudio para evaluar las capacidades de gestión para la exportación de la empresa.

En la segunda etapa llamada trabajo de campo se realizaron entrevistas semi estructuradas, a los gerentes de Agro Sur, a empresas exportadoras, y expertos. Además, se

realizaron observaciones en el punto de venta y el centro de acopio de la empresa en Tacna. Con la finalidad de recolectar toda la información posible para comprender a nuestro sujeto de estudio. Para sistematizar toda la información recolectada, primero se transcribieron las entrevistas (ver anexo K) y luego, se utilizó el programa ATLAS.ti, permitiendo contrastar las variables teóricas con las halladas en las entrevistas y observaciones (ver Anexo L)

Luego de culminar el trabajo de campo, de acuerdo con Castro (2010) se debe realizar la validez interna y externa de la investigación, así como también la fiabilidad de la misma. Para el presente Proyecto Profesional se detalla en el siguiente apartado la validación y fiabilidad del proyecto. En la fase analítica se analiza la situación actual de Agro Sur y los factores que influyen en su incursión a la exportación, posterior a ello se proponen iniciativas estratégicas donde se detalla cómo Agro Sur puede potenciar sus capacidades para exportar. Finalmente, se brindan las conclusiones y recomendaciones de toda la investigación.

Figura 9: Etapas del proceso metodológico



4. Validez y fiabilidad de la investigación

Se cuestiona la metodología de estudio de caso debido a que puede estar sesgada por el investigador y, por ende, la veracidad de la información de los entrevistados. Por ello, se considera tres aspectos para asegurar la validez de este tipo de investigaciones y verificar el cumplimiento de estos en el presente Proyecto Profesional (Yin, 2014).

La primera de ellas es la validación interna que consta de cuatro tácticas que garantizan la validez interna de la investigación: la triangulación, la construcción de explicaciones, el ajuste a un patrón y el análisis de series temporales (Yin, 2014)

Para el presente Proyecto Profesional, se utilizó la triangulación que se refiere al uso de tres puntos de referencias, para Agro Sur, se utilizaron fuentes documentales, entrevistas y

observaciones, además de la revisión de la literatura correspondiente al Proyecto Profesional. El ajuste de patrón consta de comparar un patrón empírico con predicciones teóricas (Yin, 2014); para el caso de Agro Sur dentro del análisis se comparan actividades con la teoría. Con respecto al análisis de series temporales, se trata de estudiar a Agro Sur dentro de un periodo, el desarrollo del proyecto profesional inició en marzo del 2018 y finalizó en febrero del 2019.

Adicionalmente, la validación externa que consiste en la capacidad de generalizar conclusiones de la investigación este tipo de validación es la parte débil del estudio de caso (Castro, 2010), debido a que Agro Sur, no es una empresa representativa dentro del sector de ajíes, por ello las conclusiones del Proyecto Profesional podrían no ser de ayuda para otras empresas.

Por último, la fiabilidad consta de en qué medida las operaciones del estudio, como los procedimientos de obtención de datos pueden ser repetidos con los mismos resultados por parte de otras investigaciones. En ese sentido, dentro del trabajo de campo del proyecto profesional, si otros investigadores siguieran el mismo procedimiento metodológico, se obtendría un análisis parecido al que se obtuvo en la investigación y de la situación de Agro Sur con respecto a su incursión en la exportación.

5. Variables de la investigación

Para el presente Proyecto Profesional, se han identificado variables en base a las teorías revisadas sobre exportación en empresas familiares y pequeñas empresas, las cuales han sido definidas y analizadas de acuerdo a la información obtenida en el trabajo de campo. Los determinantes externos e internos que afectan a la exportación de una empresa están en relación a los ejes temáticos de empresas familiares y MYPES. Las capacidades de planeación, organización, gestor, marketing y financiera están sujetas al eje temático de exportación en empresas familiares. Es importante mencionar que la matriz de consistencia señala la relación entre las variables, objetivos y preguntas de investigación (ver anexo M) Asimismo, señalar que se ha tenido en cuenta el contexto en el que se desarrolla Agro Sur, para identificar las variables en mención, por medio del análisis FODA (ver anexo N). En la Tabla 12, se resumen las variables en función a los ejes temáticos considerados.

Tabla 14: Variables de investigación

	PLANEACIÓN	ORGANIZACIONAL	GESTOR	MARKETING	FINANCIERO
CAPACIDADES PARA LA EXPORTACIÓN DE PRODUCTOS	<ol style="list-style-type: none"> 1. Conceptualización de la empresa 2. Análisis del mercado potencial 3. Identificar las barreras de entrada 4. Identificar a la competencia 5. Proyecciones a corto plazo 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Incorporación de personal calificado 2. Toma de decisiones 3. Estructuración organizacional 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Experiencia y formación 2. Red de contactos 3. Aprovechamiento de oportunidades 4. Asumir riesgos 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Precio 2. Producto 3. Plaza 4. Promoción 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Acceso a financiamiento externo 2. Capital propio
	Determinantes externos		Determinantes internos		
MYPES FAMILIARES EXPORTACIÓN	<ol style="list-style-type: none"> 1. Acceso al crédito 2. Competencia 3. Clientes 4. Proveedores 5. Demanda internacional 6. Productos sustitutos 7. Demanda nacional 8. Apoyo gubernamental 9. Asociación 10. Barreras de exportación 		<ol style="list-style-type: none"> 1. Nivel de educación 2. Motivación 3. Actitud hacia el riesgo 4. Aprovechamiento de oportunidades 5. Relación con los clientes 6. Activos valiosos 7. Autofinanciamiento 8. Experiencia 	<ol style="list-style-type: none"> 9. Relación con proveedores 10. Adaptabilidad de distribución 11. Calidad del producto 12. Semiformalidad 13. Planificación 14. Promoción comercial 15. Descentralización en la toma de decisiones 16. Tecnología 	

6. Ética de la investigación

Es importante resaltar que, durante todo el proceso de investigación del Proyecto Profesional, cada persona entrevistada ha tenido conocimiento de la naturaleza de la investigación, autorizando el uso de la información obtenida en cada entrevista, por medio del consentimiento informado (ver anexo O). La bitácora de la investigación detalla las observaciones y datos del trabajo de campo en orden cronológico (ver anexo P).

Adicionalmente, es relevante mencionar que una integrante del equipo (Carolina Mamani) tiene una relación familiar con los gerentes de la empresa sujeto de estudio, Agro Sur, por lo que, se ha optado que no participe en las entrevistas con los gerentes en mención para que su rol como investigadora no sea vea perjudicado por este tipo de vinculación.

CAPÍTULO 4: MARCO CONTEXTUAL: DIAGNÓSTICO Y ANÁLISIS DE AGRO SUR PERÚ

En este apartado, se describe la situación actual del sector de Capsicum y del entorno en donde se desarrolla la empresa. Asimismo, en base a la información obtenida a lo largo del Proyecto Profesional y a las variables presentadas en el capítulo tres se realiza un análisis interno de la empresa. Las variables se encuentran en paréntesis para los casos implícitos y subrayados en los casos explícitos.

1. El Capsicum

1.1. Descripción del Capsicum

Capsicum es el nombre científico de la familia de ajíes y pimientos, en Perú, se cultivan la mayor diversidad de ajíes en el mundo, se han identificado 30 grupos de ajíes nativos, con alrededor de 100 variedades (ver anexo Q). Son cinco las especies cultivadas de Capsicum: *C. annuum* (pimiento, chile o ají), *C. baccatum* (ají escabeche, ají amarillo o ají cristal), *C. frutescens* (chile tabasco), *C. pubescens* (rocoto) y *C. chinense* (ají panca, ají limo) (Universidad Nacional Agraria La Molina, 2017).

Cabe resaltar que el Capsicum es considerado un *superfood*, un alimento totalmente natural que contiene una alta cantidad de nutrientes en pequeñas cantidades, en este caso, presenta grandes cantidades de antioxidantes, aportan fibra, vitaminas A, C, K y B6, potasio y magnesio (Ministerio de Agricultura y Riego, 2017).

1.2. Producción de Capsicum

1.2.1. Producción de Capsicum a nivel mundial

De acuerdo a la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y Agricultura (FAO), la producción mundial de Capsicum llegó a 38 mil 611 toneladas, y en los últimos cinco años, la producción mundial de Capsicum ha presentado un crecimiento promedio de 3% (Ministerio de Agricultura y Riego, 2017).

Los principales países productores de Capsicum son China (47%) seguido de México (8.2%), Turquía (5.8%) e Indonesia (5.4%). Perú se encuentra en el puesto 27 con una participación de 0.5% y un decrecimiento promedio anual de 1%, esto se debe a la mayor producción y menor precio de páprika en China respecto al mercado internacional, así como mayor competitividad en temas sanitarios y fitosanitarios. Asimismo, el mercado internacional se torna más exigente respecto a la sanidad e inocuidad de la producción del Capsicum,

exigencias que la producción de Capsicum peruano no posee en su totalidad (Ministerio de Agricultura y Riego, 2017) (Ver Tabla 13).

Tabla 15: Principales países productores de Capsicum, miles de toneladas

#	País	2012	2013	2014	2015	2016	Crec. Prom. Anual 2012-2016	Particip. 2016%
1	China	15,913	16,127	16,454	16,945	17,450	1%	45.20%
2	México	2,440	2,354	2,793	2,975	3,168	3%	8.20%
3	Turquía	2,059	2,176	2,144	2,191	2,239	1%	5.80%
4	Indonesia	1,656	1,726	1,875	1,978	2,086	2%	5.40%
5	India	1,372	1,560	1,561	1,597	1,635	2%	4.20%
6	España	976	1,021	1,133	1,138	1,143	2%	3.00%
7	EE.UU	907	846	914	908	902	0%	2.30%
8	Nigeria	797	797	799	802	805	0%	2.10%
9	Egipto	715	623	655	671	688	0%	1.80%
10	Argelia	441	497	548	587	630	4%	1.60%
27	Perú	183	162	162	140	164	-1%	0.50%

Fuente: FAO (2016)

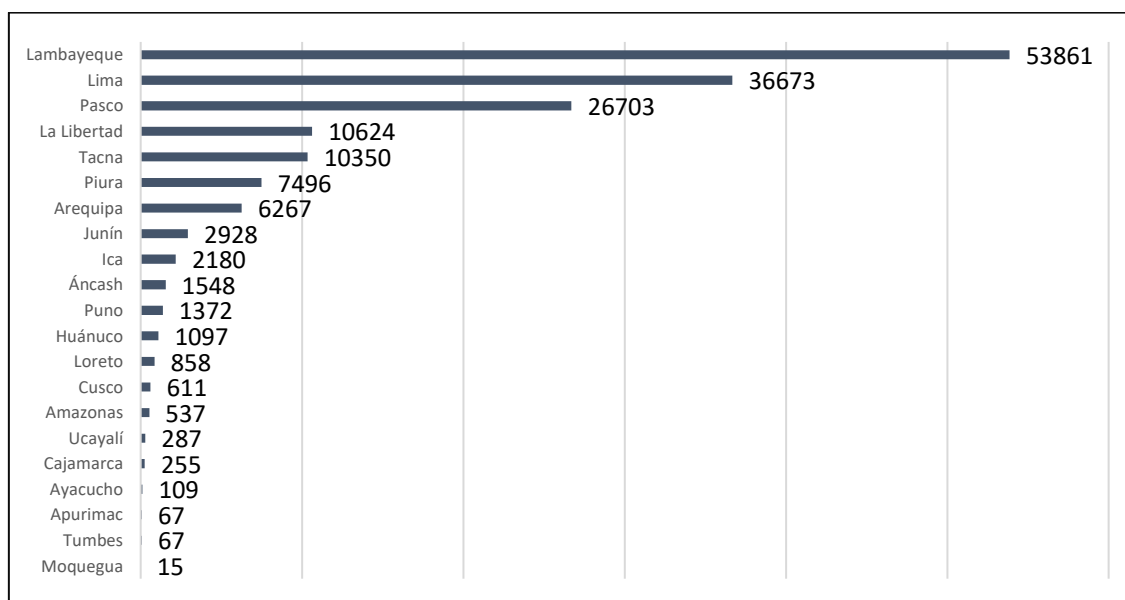
Elaboración: ADEX (2017)

Asimismo, como se puede observar en la tabla 13, México es el único país que ha registrado un crecimiento significativo en los últimos cinco años. Ello se debe a la labor importante que ha realizado en el tema de inocuidad y sanidad de Capsicum, y a la gestión de una campaña promocional de marketing sobre su comida mexicana picante.

1.2.2. Producción de Capsicum en Perú

Según el Ministerio de Agricultura y Riego (2017), en el 2016, la producción peruana de Capsicum alcanzó un total de 163 899 toneladas. El departamento de mayor producción fue Lambayeque con 53 861 (32,5%), seguido de Lima (22,3%), principalmente por ser centro de producción y acopio de páprika en Barranca; Pasco con 26 703 toneladas (16,3%) donde se produce mayormente rocoto; La Libertad ocupa el cuarto lugar con una producción de 10 614 toneladas (6,5%), lugar de empresas agroindustriales productoras de Capsicum en conserva y de páprika; Tacna ocupa el quinto lugar con una producción de 10 350 toneladas (6,3%).

Figura 10: Producción nacional de Capsicum por departamento, 2016 (toneladas)



Fuente: FAO (2016)

Elaboración: ADEX (2017)

Asimismo, de acuerdo a las variedades de Capsicum, el morrón es el que más se produce, al 2016 alcanzó un 32% de producción seguido del ají que ocupa un 23% de producción a nivel nacional como se observa en la tabla 14.

Tabla 16: Producción nacional de Capsicum por producto, 2016 (Toneladas)

Producto	Producción	Part. (%)
Morrón	53, 227	32%
Ají	37, 453	23%
Páprika	31, 085	19%
Rocoto	30, 229	18%
Piquillo	11, 905	7%
Total	163, 899	100%

Fuente: Ministerio de Agricultura y Riego (2016)

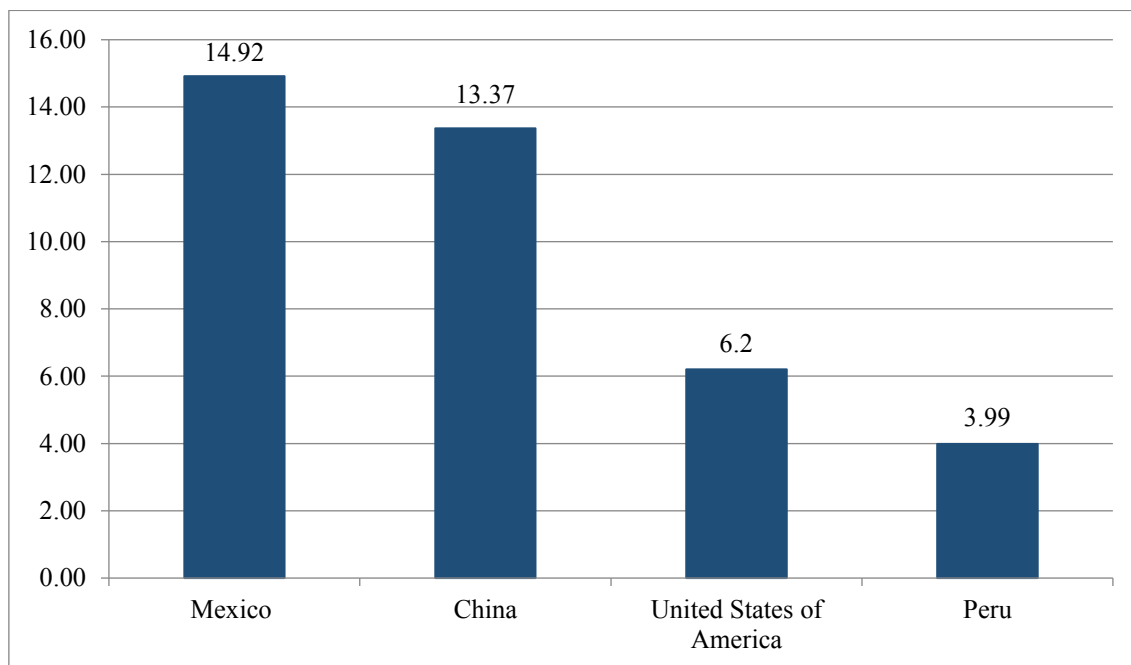
Elaboración: ADEX (2017)

Además, el 74% de la producción nacional de ajíes está destinada a la exportación, siendo en mayor proporción la producción de páprika y pimienta. Por otro lado, el 26% de la producción de ajíes en el Perú está destinada al consumo nacional, principalmente por el rocoto (PromPerú, 2017).

Respecto al consumo nacional de ajíes, en la capital peruana, asciende a 45 470 toneladas para el ají fresco y a 3 555 toneladas para el ají seco en el 2015. Para el mismo año, el consumo per cápita de ají fresco fue de 4.75 kg al año, y de ají seco de 0.37 kg al año (ver anexo Q). El consumo de ajíes por persona es bastante inferior en comparación con México, uno de los países que más producen ají en el mundo, quienes consumen aproximadamente 15 kg al año per

cápita, ello significaría que existe un potencial para promover e incentivar el consumo de ají nativos del Perú (Renzo Gómez, 2018). En la figura 11 se detalla el consumo per cápita de Capsicum en los países de México, China, Estados Unidos y Perú.

Figura 11: Consumo per cápita (kg/ persona), 2016



Fuente: ADEX (2018)

1.3. Exportación de Capsicum

El Capsicum, para el 2016, es el sexto producto más exportado en las agro exportaciones no tradicionales representando el 5.35% de la participación y con un valor FOB de aproximadamente US\$ 250 millones (PromPerú, 2017).

Respecto a las exportaciones de Capsicum a nivel mundial, China ha ocupado el primer lugar, en el 2016 obtuvo con una participación de 13%; seguido de España con una participación del 11%, Perú ocupa el octavo lugar con una participación del 2%.

Sin embargo, en el 2017, el Perú obtuvo el cuarto lugar en exportaciones de Capsicum en todo el mundo, después de China e India, representando 237 567 235 dólares en valor FOB, de lo que se exporta al mundo. En comparación con el año 2016, Perú obtuvo el octavo puesto con una venta mayor de 249 millones 566 mil dólares en valor FOB, esto se debió principalmente a los efectos del fenómeno del Niño.

Tabla 17: Principales países exportadores de Capsicum, en miles de dólares, 2012-2016

#	País	FOB USD (MILES)					% Var	Partc. %	Crec. Prom.
		2012	2013	2014	2015	2016			
1	China	1,178,832	1,154,424	1,329,247	1,374,463	1,461,442	6%	13%	6%
2	España	1,014,456	1,195,440	1,273,665	1,230,673	1,292,889	5%	11%	6%
3	México	959,155	1,076,863	1,104,454	1,172,840	1,249,882	7%	11%	7%
4	Países Bajos	1,188,959	1,254,266	1,102,902	1,062,301	1,017,322	-4%	9%	-4%
8	Perú	238,849	219,615	227,037	254,509	249,566	-2%	2%	1%
	Los demás	4,532,841	5,581,645	5,942,333	5,165,397	6,112,474	18%	54%	7%
	TOTAL	9,153,800	10,529,149	11,011,781	10,263,206	11,376,988	11%	100%	6%

Fuente: FAO (2017)

Elaboración: ADEX (2017)

Las exportaciones mundiales de Capsicum pueden detallarse según su presentación: Capsicum frescos, congelados, secos o en conserva. Respecto al Capsicum fresco, para el 2016, México lidera las exportaciones seguido de España y Países Bajos, cada uno de estos tres países concentran el 21% de participación del mercado mundial. Seguidos de Canadá y Estados Unidos quienes ocupan menos del 10% de participación, y Perú ocupa el puesto número 67 en esta presentación (Ministerio de Agricultura y Riego, 2017).

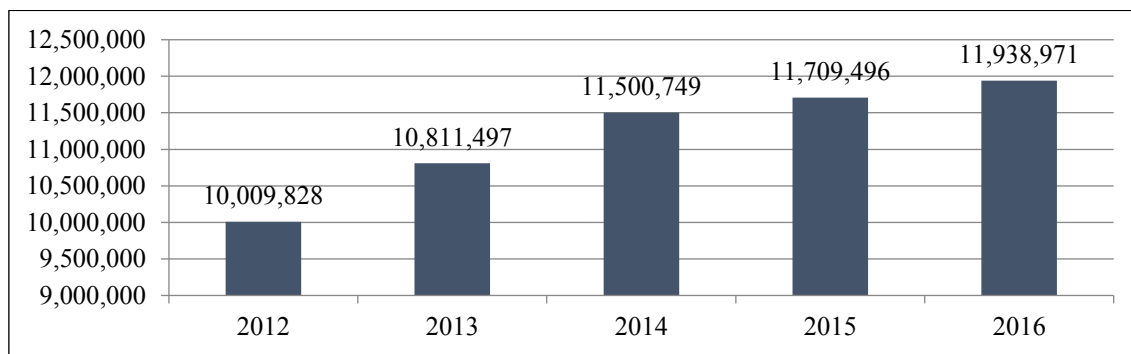
El panorama se torna distinto para Perú en relación a la exportación de Capsicum en conserva, ocupando el tercer puesto con una participación de 11% para el 2016, logrando una exportación de 50 millones de dólares FOB. China y México ocupan los primeros lugares con una participación de 24% y 11% respectivamente.

En el caso de los Capsicum secos, para el 2016, India es el líder mundial con una participación de 42%, seguido por China y España con una participación de 28% y 10% respectivamente. El cuarto lugar lo ocupa Perú con una participación del 6%, por encima de México quien ocupa el quinto lugar. Cabe resaltar, que esta categoría refleja un crecimiento de 10% respecto al año anterior, donde México presentó un crecimiento promedio en los últimos cinco años de 22%, y en contraste Perú ha reducido su crecimiento en 5% en el mismo tiempo, exportando de 88,9 millones de dólares FOB en el 2016.

La exportación de Capsicum congelado está liderado por China ocupando un 53% de participación en el 2016, seguido de España, Ecuador y Canadá ocupando una participación de 19% entre los tres. Perú se encuentra en el puesto número 17 con casi 1% exportación y 6 millones de dólares exportados en valor FOB, en el 2016. Asimismo, Perú ha tenido un crecimiento promedio de 24% en los últimos cinco años.

La demanda por Capsicum a nivel mundial se ha incrementado sosteniblemente en los últimos años. Las importaciones de Capsicum para el 2012 fue de 10 009 millones de dólares y al cierre del 2016, se alcanzó los 11 938 millones de dólares, un aumento del casi el 20%.

Figura 12: Valor de importaciones mundiales, en miles de dólares, 2012 - 2016



Fuente: Trademap (2017)
Elaboración: ADEX (2017)

Los principales países importadores de Capsicum son Estados Unidos quien lidera la demanda con un 24% de participación y un crecimiento promedio de 7% en el último quinquenio, seguido de Alemania con un 11% de participación. Japón, Reino Unido y Canadá le siguen en orden pero con porcentajes de participación menores a 6%.

Tabla 18: Principales importadores de Capsicum, 2012 - 2016

N°	Países	FOB USD					% Var. 2016/15	% Part. 2016	Crec. Pro m.
		2012	2013	2014	2015	2016			
1	EE. UU	2,157,936	2,342,171	2,493,955	2,699,688	2,830,202	5%	24%	7%
2	Alemania	1,210,900	1,368,413	1,316,766	1,298,074	1,296,846	0%	11%	2%
3	Japón	696,705	693,877	693,111	691,872	709,820	3%	6%	0%
4	Reino Unido	536,296	629,051	657,245	649,355	652,480	0%	5%	5%
5	Canadá	492,900	521,595	553,334	525,063	632,004	20%	5%	6%
Los demás		4,915,091	5,256,390	5,786,338	5,845,444	5,817,619	0%	49%	4%
Total		10,009,828	10,811,497	11,500,749	11,709,496	11,938,971	2%	100%	5%

Fuente: Trademap
Elaboración: ADEX (2017)

En síntesis, Perú se encuentra en una posición competitiva respecto a las exportaciones de Capsicum, al encontrarse en el cuarto lugar. La exportación peruana de Capsicum, en términos de demanda mundial, tiene mayor importancia monetaria en la presentación de conserva y secos, y disminuye en congelados y frescos. Sin embargo, la falta de calidad en

término de inocuidad y sanidad limita que Perú sea más competitivo en relación a los demás países productores como China e India.

1.4. Cadenas de valor del ají en Perú

Los autores Jäger, Jiménez, & Amaya (2013) detallan la cadena de valor de ají lo cual permite identificar a los actores y procesos claves (ver anexo R). Adicionalmente, facilita la toma de decisiones y estrategias para mejorar las relaciones e incrementar el valor para los actores más vulnerables.

1.4.1. Proveedor de insumos

Son aquellos actores que proveen los insumos que el agricultor necesita para iniciar y sostener su cultivo. Esto incluye tiendas y agro-tiendas, proveedores de semillas y materiales de empaque. Mayormente son mayoristas, proveedores de maquinarias, combustibles.

Los insumos por proporcionar son semillas y almácigos, herbicidas, pesticidas, fertilizantes, abonos orgánicos, materiales de empaque y alquiler de maquinaria, especialmente tractores para el manejo de la tierra. Las tiendas agrícolas ofrecen servicios gratuitos de asistencia técnica, generalmente siendo un medio de promoción y venta de sus insumos.

1.4.2. Productores

En su mayor parte, la producción de ajíes en el Perú es llevado a cabo por pequeños agricultores. Usualmente, no se encuentran organizados en asociaciones de productores. Se han identificado tres tipos de agricultores:

- Agricultor tipo 1: Agricultores que se asocian y establecen un trato comercial u otro proyecto con ONG's locales, empresas agroexportadoras. Tienen un bajo poder de negociación con las empresas y no tienen apoyo del gobierno.
- Agricultor tipo 2: Agricultores, en su mayoría pequeños, no asociados que ofrecen sus productos a mercados locales o intermediarios acopiadores. No cuentan con apoyo de programas públicos o privados y el precio que se les ofrece es muy bajo. Este es el panorama de la mayoría de los productores que comercializan ajíes nativos en Perú.
- Agricultor tipo 3: Agricultores con cultivos menores a 1 hectárea, se dedican a ser trabajadores eventuales de empresas grandes en tiempos de siembra y cosecha, este grupo es el más carente y desprotegido de los agricultores.

La cosecha del ají inicia con la utilización de las semillas de la cosecha anterior o la compra de semillas para cultivarlas. Estas semillas se siembran en almácigos para ayudar a que germinen mediante cuidados especiales, se puede sembrar en terreno o en bandeja. Una vez que la planta tiene cuatro hojas verdaderas (las dos primeras son temporales) se le traslada al terreno

de cultivo previamente preparado, el trasplante se hace en la costilla del surco para controlar el riego. Debido a que la planta es muy sensible al exceso o falta de agua, se debe mantener un constante control de la humedad a través del riego ligero, frecuente y del cambio de ubicación de los surcos. El cambio de surco también se aprovecha para echar guano y fertilizantes. El manejo de las plagas y enfermedades es también parte de esta etapa.

La madurez del ají para su cosecha depende de su uso final: verde maduro y pintón para el ají fresco, y maduro para el mirasol. La selección y empaque dependerá de su tamaño, su forma y las condiciones del fruto. Después del empaquetado, el ají puede llevarse a una planta de procesamiento para convertirlo en salsas, encurtidos o conservas; o directamente al mercado para la venta.

Respecto a las condiciones de venta, los agricultores no realizan contratos de compra y venta con los mayoristas, por lo que en el mercado no se tiene compradores fijos ni exclusivos. Los precios, en época de riqueza los define el comprador y en época de carencia los agricultores.

En síntesis, la producción incluye las fases de preparación del terreno, elaboración de almácigos, siembra, manejo de riego, fertilización, cosecha y empaque. Mayormente, estas actividades son realizadas por los mismos agricultores junto con sus miembros de familia, y así, disminuir los costos de producción. No obstante, los agricultores con mayor capacidad económica contratan jornaleros para la preparación del terreno, control de maleza y cosecha.

1.4.3. Distribuidores

Aproximadamente el 98% del cultivo de ajíes se vende al mercado local, mientras un 2% es vendido directamente por los productores a consumidores finales. Luego, la mayor parte es distribuida a mayoristas seguidos de minoristas y, un pequeño porcentaje es destinado a los procesadores de ají. Posteriormente, las bodegas, supermercados, tiendas y exportadores satisfacen de ají peruano al mercado local e internacional.

- **Distribuidores mayoristas:** Los mayoristas venden principalmente a minoristas del mismo mercado, el acuerdo de precio y cantidades se realiza dependiendo la calidad y oferta disponible en un trato informal. En épocas de escasez, los minoristas visitan los cultivos de los productores para abastecerse. Cabe resaltar que los mayoristas no solo se dedican a la venta del ají, sino que también ofrecen una serie de alimentos complementarios.
- **Distribuidores minoristas:** Si bien, los minoristas compran a los distribuidores mayoristas, entre el 30% y 50% del ají que comercializan lo obtienen directamente del

centro de acopio de los agricultores. Por otra parte, los minoristas también suelen ser procesadores, convirtiendo, de manera artesanal, el ají en salsa o pastas ofreciéndolos a consumidores finales, restaurantes y comerciantes de otros distritos y bodegas. Cabe resaltar que los minoristas no solo se dedican a la venta del ají, sino que también ofrecen una serie de alimentos complementarios.

1.4.4. Procesadores

Las empresas que procesan ají utilizan las variedades de ají fresco o deshidratado para convertirlos en el producto que se demande como pueden ser salsas, mermeladas, galletas, ají en polvo y ají congelado. Estos productos pueden variar su periodo de vida entre 2 a 24 meses, cuenta con un empaque y etiqueta de mejor calidad que aquellos que los mayoristas ofrecen, incluso pueden contar con registro sanitario. La mayor parte del ají procesado es vendido en el mercado nacional esto es supermercados, tiendas, restaurantes y a consumidores finales.

1.4.5. Consumidores finales

Dentro de los principales consumidores finales de ajíes en Perú están los hogares y restaurantes. En el Perú, el ají recibe mayor relevancia dentro de la gastronomía aportando una sazón única que distingue a la comida peruana, por ello, los consumidores sobresaltan los factores de calidad, frescura y color del ají.

En resumen, la cadena de valor del ají presenta cinco actores claves que se relacionan entre sí, y asimismo un actor puede cumplir uno o más roles adicionales. Los precios están determinados por la temporada de producción del ají, así como el valor agregado que se le realice (pastas, salsas, polvo).

Finalmente, el Capsicum cuenta con potencial de aumentar su consumo a nivel mundial, principalmente por los altos valores nutritivos que ofrece y el sabor que añade a las comidas. A pesar de la gran participación de mercado de otros países en las diferentes presentaciones de Capsicum, Perú al ser el país con mayor variedad de cultivos de Capsicum, especialmente, ajíes nativos presenta una gran oportunidad para aumentar, mejorar su producción y destinarla a la exportación, así como incentivar el consumo nacional de ajíes en el país.

2. Historia de Agro Sur Perú S.A.C

Grupo Agro Sur Perú S.A.C es una pequeña empresa del sector agrícola que se dedica a la producción y comercialización de ajíes nativos, ellos son el ají panca, mirasol, paprika y el orégano. La empresa es fundada y administrada por Cesar Mamani (gerente general) y Lidia Cruz (gerente comercial), una pareja de esposos, ambos con estudios secundarios culminados (**Nivel de Educación**). Para constituir la empresa, se pasó por diferentes etapas de formalización, desde la informalidad hasta la constitución formal de la empresa.

Agro Sur, surge como resultado de la **motivación** e influencia de conocidos y familiares: A Lidia Cruz, una cliente del negocio anterior (confecciones) le debía dinero y le ofreció sacos de ajíes para saldar la deuda, al no tener otra opción, dado que el negocio en el que se encontraba no percibía las ganancias necesarias para seguir adelante, Lidia acepta la mercadería (**Actitud hacia el riesgo**). Es así como, la fundadora, incursiona en la venta de ají mirasol en el mercado “La Parada” en el año 2007, de manera informal con dos sacos de ajíes. El primer día logró vender la mercadería y obtuvo como ganancia 300 soles, monto mayor a lo que se ganaba en el negocio anterior (**Motivación**), de esta manera, Lidia continuó en la venta de ají mirasol comprando su materia prima en Huaraz.

Al percibir ganancias, Cesar Mamani ingresa al negocio para hacerse cargo de las compras. Aprovechó la oportunidad que sus padres vendían ají en el departamento de Puno con el objetivo de traer a Lima, ají mirasol y panca que, en comparación con los provenientes de los departamentos del Norte, difieren en sabor, color y tamaño, esto les brindó mayores ventas al ser uno de los primeros mayoristas en traer ajíes sureños al mercado local (**Red de contactos**).

Durante estos años la empresa realizó sus ventas de manera formal utilizando el RUC de un contacto familiar aún no existía una constitución legal, en esa época sus principales clientes eran mayoristas y minoristas de distintos departamentos del Perú. Cabe recalcar que el producto se encuentra dentro del grupo de hortalizas, esto significa que no está afecto al pago del Impuesto General a la Ventas (IGV), esto sirvió mucho para que la empresa pudiera continuar con sus operaciones (**formalización**) lo cual les permitió tener una ventaja competitiva respecto a los otros competidores que seguían en la informalidad, además de poder vender mayor volumen y tener a empresas como clientes (**Relación con el cliente**).

En el 2012, ocurre el desalojo de los comerciantes mayoristas del mercado “La Parada”, Cesar y Lidia deciden inscribirse para alquilar un puesto en el Gran Mercado Mayorista de Lima en Santa Anita, uno de los principales requisitos era tener un RUC con cinco años de antigüedad, Cesar aprovechó esta oportunidad, ya que el traspaso a un local mucho más grande permitió incrementar los pedidos de mayor volumen y tener a empresas procesadoras y

exportadoras como clientes (**Aprovechamiento de oportunidades**). Cabe resaltar, que esta decisión posiciona a la empresa estratégicamente para obtener más clientes y ventas sin necesidad de realizar estrategias y actividades de promoción.

Para el 2015, Cesar y Lidia crean la empresa bajo el nombre de “Grupo Agro Sur Perú S.A.C”, legalmente constituida por Carolina Mamani (hija) y la hermana de Lidia Cruz, debido a la reticencia de figurar en los sistemas financieros, dada una mala experiencia del negocio anterior (**Actitud hacia el riesgo**), esta inseguridad de ingresar al mercado financiero es una característica de una empresa familiar. Ese mismo año, Agro Sur adquiere un terreno para la cosecha de ají y orégano (**Activos Valiosos**), lo que le permite atender pedidos de mayor volumen y tener menos costos.

En el 2017, Agro Sur obtiene su primer préstamo bancario para la compra de grandes volúmenes de ají (**acceso al crédito**). Este préstamo bancario lo obtuvo a corto plazo dado que la empresa es reacia a tener endeudamientos (**actitud hacia el riesgo**) por lo que, los préstamos bancarios están orientados a cubrir el capital de trabajo. Cabe resaltar que la empresa ha venido financiándose con capital propio a lo largo de los años (**Autofinanciamiento**).

Respecto a los fundadores, Cesar Mamani actualmente ha adquirido vasta experiencia en el rubro del ají, al encargarse de la compra y relacionarse con sus proveedores durante once años. El nivel de confianza formado a lo largo de los años permite asegurarse de comprar mercadería a precios bajos y en volúmenes mayores. Un ejemplo de ello surgió durante la observación que se realizó en Tacna, donde un productor prefirió guardar su cosecha durante meses para Agro Sur, porque el pago sería en efectivo y compraría toda la mercadería, esto se sustenta en la relación de confianza que tiene con el proveedor.

Como se mencionó, Agro Sur, es una empresa manejada por la pareja de esposos, y ha pasado por una serie de situaciones en los que han aprovechado las oportunidades que se presentan. Actualmente, la empresa cuenta con un único punto de venta estratégico en el Gran Mercado Mayorista de Lima, además de contar con un centro de acopio y terreno en Tacna, así como un almacén en el departamento de Puno.

3. Análisis interno

Este apartado describe el conjunto de actividades y procesos que generan valor en la empresa Agro Sur, tomando como base la cadena de valor de Porter que se divide en actividades primarias (logística interna, operaciones, logística externa, mercadotecnia y servicio) y actividades secundarias (infraestructura, administración de recursos humanos, tecnología y abastecimiento).

3.1. Actividades primarias

3.1.1. Logística

Con respecto a las compras, Agro Sur, comienza sus operaciones con la compra de la materia prima, esta se efectúa a pequeños productores ubicados en los distritos del departamento de Tacna. Cesar Mamani, se encarga del contacto con los proveedores, esto incluye visitar a cada productor para asegurarse de obtener la cosecha de mejor calidad. Durante los últimos doce años, esto se ha visto reflejado en el nivel de confianza que estos le tienen ya que, en algunos casos, los agricultores prefieren reservar toda la cosecha de ají para Agro Sur en tanto el pago sea al contado. Esto asegura al agricultor no tener sobrantes, perder la cosecha o tener que rebajar el precio para culminar de vender su mercadería **(Relación con los proveedores)**.

El conocimiento del producto junto con la relación con sus proveedores, ha logrado que la empresa tenga como estrategia principal comprar mercadería con meses de anticipación a bajos precios para almacenarlos durante largas temporadas y venderlos a mayor precio, esta estrategia conlleva a que la empresa tenga la capacidad financiera para comprar la mercadería con capital propio, y como lo menciona Cesar Mamani, para mercaderías de mayor volumen adquiere préstamos de corto plazo con entidades financieras.

Respecto a la distribución y almacenamiento, la empresa terceriza el transporte, este se realiza desde las instalaciones del centro de acopio en Tacna hasta el almacén en el departamento de Puno o al local de venta en el mercado mayorista de Lima. Asimismo, los ajíes se almacenan en el departamento de Puno, esto es debido a que el clima, como factor externo, ayuda a la conservación del producto al no estar en contacto con mayor humedad. Dependiendo de la demanda del mercado, un porcentaje es llevado a Lima, guardado en el local comercial, para su comercialización mayorista y el resto queda almacenado en Puno, para su conservación, los productos que más tiempo tienen en el almacén son los llevados para el Gran Mercado Mayorista de Lima, utilizando así la estrategia de *First in First out* (FIFO) **(Adaptabilidad de distribución)**.

En conclusión, se puede señalar que la empresa realiza un buen manejo de la logística considerando factores externos como el clima, además de utilizar su red de contactos para contar con proveedores calificados en entregar un producto de calidad; y transportistas que aseguren el traslado del producto hacia los diferentes puntos estratégicos de la empresa, esto se debe mayormente a que el gerente, Cesar Mamani, ha adquirido esa capacidad durante los doce años de experiencia en el sector de ajíes.

3.1.2. Producción

Con respecto a la producción, Agro Sur, complementa la cantidad de mercadería necesaria con producción propia desde el 2015, este proceso se inicia con la recuperación de las mejores semillas de cosechas pasadas, luego las semillas se siembran en almácigos para ayudar a que germinen durante un mes, mediante cuidados especiales, esta siembra se realiza en bandejas, para que luego se trasplantan en las costillas del surco del terreno de 1.5 metros de ancho (**Calidad de Producto**). Después se realiza el cultivo con constante riego de agua y abono. Por último, se procede con la cosecha que se realiza manualmente, la empresa contrata durante el periodo de preparación y cosecha del terreno entre 15 a 20 personas para retirar los ajíes que están listos para pasar a la etapa del secado. El secado se realiza durante un mes, los ajíes se deshidratan al ser expuestos al sol, ello hará que se concentre el sabor. De la misma forma estos son seleccionados, clasificados en tres calidades y empaquetados en sacos de 80 kilos (**Calidad del producto**). Los costos de producción se detallan en la Tabla 17. La producción propia solo representa el 32% de sus ventas totales, y los costos de producción presentados son de su principal producto, el ají mirasol que representa cerca del 60% de las ventas totales.

Tabla 19: Costos de producción de ají amarillo para la empresa Agro Sur

COSTO DE PRODUCCION POR HECTAREA DEL AJI AMARILLO				
Cultivo: Aji Amarillo		Época siembra: Febrero		
Variedad: Aji Amarillo seco (Mirasol)		Época cosecha: Noviembre		
Región: Costa (Tacna)		Tecnología: Baja		
Superficie: 7.5 ha.		Fecha elaboración: 21-Nov		
ACTIVIDAD	UNIDAD DE MEDIDA	CANTIDAD UTILIZADA	COSTO UNITARIO S/.	COSTO TOTAL S/.
MANO DE OBRA				S/ 13,025.00
Preparación Terreno:	jor.	14	S/ 50.00	S/ 700.00
Siembra:	jor.	45.5	S/ 50.00	S/ 2,275.00
Labores culturales:	jor.	156	S/ 50.00	S/ 7,800.00
Cosecha:	jor.	45.00	S/ 50.00	S/ 2,250.00
Secado	jor.	15.00	S/ 50.00	S/ 750.00
Selección y empaquetado	jor.	15.00	S/ 50.00	S/ 750.00
MAQUINARIA AGRICOLA				S/ 480.00
Preparación Terreno:	hr./ maq.	8	S/ 60.00	S/ 480.00
INSUMOS				S/ 28,500.00
Fertilizantes :	kg.	1,810.00	S/ 5.80	S/ 10,500.00
Pesticidas	kg.	61.13	S/ 98.16	S/ 6,000.00
Petróleo	Galon	1153.85	S/ 10.40	S/ 12,000.00
COSTO DE PRODUCCIÓN TOTAL				S/ 42,005.00
CANTIDAD TOTAL				30,000
COSTO DE PRODUCCIÓN UNITARIO				S/ 1.40

Fuente: Grupo Agro Sur Perú S.A.C. (2018)

Del cuadro anterior se rescata que los mayores costos se encuentran en los insumos, en especial el petróleo, este insumo es utilizado para obtener agua potable, que es carente en el terreno. Es necesario señalar que Cesar Mamani, se encarga de la producción, y este conocimiento lo ha obtenido a base de experiencia y apoyo de los proveedores con quienes trabaja, por ello no se puede asegurar que la producción en términos de costos sea la más eficiente. Esto también quiere decir que el fundador no cuenta con conocimientos en planificación de la producción y que las decisiones han sido tomadas en base a su intuición.

Tabla 20: Costos del ají amarillo para la empresa Agro Sur

	PRODUCCIÓN	COMPRA	TOTAL
Costo de productos	S/. 42,000.00	S/. 564,332.46	S/. 606,332.46
Transporte	S/. 60,000.00	S/. 188,110.82	S/. 248,110.82
Empaquetado	S/. 30,000.00	S/. 94,055.00	S/. 124,055.41
Gastos ventas			S/. 54,000.00
Gastos administrativos			S/. 21,600.00
COSTO TOTAL			S/. 1,054,098.69
Cantidad vendida (kg)	30,000	94,055.41	124,055.41
COSTO POR KG			S/. 8.50
PRECIO DE VENTA			S/. 12.00

Fuente: Grupo Agro Sur Perú S.A.C. (2018)

Como se mencionó, la cantidad producida solo representa el 32% de la cantidad total vendida, el costo de comprar de frente a agricultores es de 6 soles, con esto y los gastos detallados en la tabla 18, se pudo determinar que el costo por kg es de 8.50 soles con precio de venta de 12, es decir una utilidad de 30%.

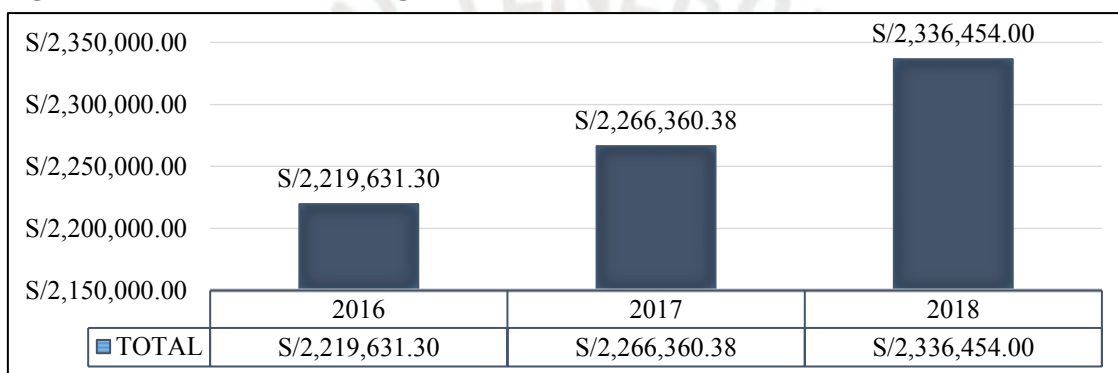
3.1.3. Marketing y ventas

Con respecto a los clientes de Agro Sur, estas son empresas exportadoras, minoristas y empresas procesadoras, teniendo en su mayoría un enfoque *business to business* (B2B). La relación con sus clientes está basada en la buena atención y la calidad de sus productos. La empresa cuenta con diferentes estrategias para fidelizar a sus clientes, entre ellas se encuentra las condiciones de pago que pacta con ellos, como lo menciona Lidia Cruz, la empresa brinda hasta 30 días de crédito dependiendo de la antigüedad de clientes para el pago de la venta, además de otorgarle el transporte de manera gratuita a aquellas empresas que superen los 200 kilos de mercadería. Por otro lado, para asegurar la compra del producto todo el año, Agro Sur, realiza acuerdos con sus clientes más grandes para fijar precios y así asegurarse tener un cliente fijo durante ese periodo, esto se realiza para obtener mayor utilidad dado que el producto se comporta como un *commodity*. De igual manera, la orientación al cliente se puede observar al

ajustarse a los requerimientos que el cliente pide, ya sea en temas de presentación y calidad del producto o punto de entrega. Un hito importante fue la formalización de la empresa al ser un requerimiento de las empresas exportadoras y procesadoras para continuar vendiéndoles.

Con respecto a las ventas de la empresa, la evolución de las ventas durante los últimos tres años se presenta en la figura 13. La información ha sido recolectada de las boletas de ventas y los estados financieros de la empresa. Como se observa, las ventas anuales superan los 2 millones de soles, y de acuerdo con la legislación peruana, Agro Sur se encuentra dentro del estrato de pequeña empresa ya que no supera las 1700 UIT. Durante estos últimos años, las ventas se han mantenido constantes, aumentando en el último año solo un 0.96% con respecto al año anterior, teniendo como 100 000 soles de diferencia entre dichos años.

Figura 13: Ventas anuales de Agro Sur, 2016-2018



Fuente: Grupo Agro Sur Perú S.A.C (2018)

Con respecto al porcentaje de venta del ají mirasol, esto solo ha aumentado en un 0.97% con respecto al año anterior, de igual manera, la cantidad vendida ha disminuido en 0.97% con respecto al año anterior debido principalmente al aumento del precio del producto principal (Anexo S).

Es importante señalar que tanto las ventas, como la cantidad vendida presentadas han sido obtenidas a través de fuentes documentales de las empresas, esto incluye notas de ventas y facturas. Sin embargo, debido a la existencia de una **semiformalidad** se realizó un registro de las notas ventas para asegurar la veracidad de los documentos. En ese sentido, los gerentes no evalúan la evolución del crecimiento de la empresa, más allá de preocuparse por obtener las ganancias necesarias que sostengan el desarrollo de las actividades (**Planificación**).

Respecto al marketing, Agro Sur, no realiza actividades de promoción de sus productos. Las promociones que se ofrecen dependen directamente del volumen que se compra y de la antigüedad de los clientes. Sin embargo, la principal forma de atraer a nuevos clientes es a través del marketing boca a boca, la gerente comercial señala que la calidad y la buena atención

garantiza la fidelidad del cliente (Comunicación personal, 12 de setiembre, 2018) (**Promoción comercial**).

Como parte de la fidelización, Agro Sur brinda servicios adicionales que lo diferencian de la competencia. Estas acciones tienen como finalidad la fidelización del cliente, de acuerdo con una observación en el local comercial se pudo observar que existen 20 empresas que ofertan el mismo producto, y para diferenciarse la empresa realiza estos servicios adicionales.

Agro Sur, ofrece servicio de transporte de la mercadería al almacén del cliente, este servicio solo es posible si la venta se realiza por más de 200 kilos. Otro servicio postventa, es la “compra” de la mercadería que no cumple con los estándares de calidad del cliente, esto significa que la empresa al ofrecer varias calidades del producto está dispuesto a comprar el sobrante de sus clientes que no tengan la calidad que el cliente requiere, así a largo plazo tengan la confianza de seguir contando con Agro Sur como su proveedor. (**Relación con el cliente**).

El principal punto de venta de la empresa se encuentra en el Gran Mercado Mayorista De Lima, es un punto estratégico para la empresa, dado que ahí se encuentran los principales mayoristas de la capital, esto le brinda a la empresa una ventaja al momento de conseguir más clientes.

Los principales productos que la empresa ofrece son ajíes nativos deshidratados, sin embargo, la empresa ha visto conveniente poder brindar una gama de especerías dentro de su local comercial como son la pimienta y el orégano. El ají es un producto que se puede adaptar a diversos tipos de presentaciones, en el caso de Agro Sur, se ofrece distintas calidades de ají: de primera, de segunda, tercera y extra, además de brindar ajíes despepitados, este proceso es tercerizado, la empresa contrata trabajadoras para despepitar los ajíes y así brindar un valor agregado.

Como se mencionó la empresa, no realiza de forma intencionada estrategias de marketing, sin embargo, cuenta con una orientación alta al cliente, por lo cual prioriza la relación a largo plazo brindando un trato especializado además de la calidad del producto.

3.2. Actividades de soporte

3.2.1. Recursos Humanos

Con respecto a los recursos humanos, Agro Sur no tiene una estructura organizacional definida, los fundadores se encargan de todas las actividades que realiza la empresa, por ello la toma de decisiones se concentra en ellos.

La gerencia corresponde al fundador de la empresa, Cesar Mamani, quien se encarga de tomar las decisiones sobre el acceso al crédito, además de encargarse de la producción, compra y distribución de los productos (**Descentralización de la toma de decisiones**). Para la producción, Cesar Mamani, se encarga de todo el proceso que conlleva, tiene a su cargo a un cuidador de la cosecha y, aproximadamente, 40 trabajadores temporales durante la época de cosecha y siembra. Cabe resaltar que, actualmente, el personal en general no cuenta con formación profesional y los puestos son otorgados a personas de confianza (**Nivel de Profesionalización**). Por otro lado, su esposa, Lidia Cruz, es encargada del contacto con los clientes y de las ventas en el local comercial, tiene a su cargo tres vendedores asignados. Los temas contables son delegados a un contador que presta sus servicios a Agro Sur.

Es importante mencionar que los gerentes de Agro Sur, si bien cuenta con una vasta experiencia en el sector de ají, no han recibido el conocimiento necesario en temas de gestión empresarial, lo que podría afectar al éxito y continuidad de la empresa.

Para agro sur, el capital humano más importante se concentra en la pareja de esposos, debido al carácter familiar, es difícil para la pareja poder delegar la toma de decisiones si la persona no cuenta con la confianza de la familia, esto incide al nivel de profesionalización, ya que la falta de personal calificado y con conocimientos en temas agrícolas y de gestión podrían afectar al éxito y continuidad de la empresa.

3.2.2. Tecnología e Infraestructura

Con respecto a la tecnología, la empresa no cuenta con ayuda tecnológica para la cosecha de sus productos, debido principalmente a que el secado (deshidratado) de los ajíes se realiza bajo el sol, de manera rudimentaria, además de no realizar un proceso de producción muy complejo. Sin embargo, se debería considerar la incorporación de un equipo para el proceso de secado, ya que mejoraría la eficiencia de este.

Asimismo, a pesar de que la empresa está constituida formalmente y cumple con los requisitos tributarios, Agro Sur todavía no formaliza sus procesos de compra y venta en su totalidad, al no contar con un sistema de registro donde se contabilice todas sus compras y ventas. La empresa no utiliza un sistema de ERP, las ventas se registran en las boletas de ventas y facturas de manera manual.

Con respecto a la infraestructura de la empresa, esta cuenta con un local de venta dentro del Gran Mercado Mayorista de Lima (GMML), ubicado en Santa Anita. Este es un lugar estratégico para el comercio de productos mayoristas por ser el mercado principal de Lima. Adicionalmente, la empresa cuenta con un centro de acopio de 600 m² en el departamento de Tacna, además de contar con un terreno de 7.5 hectáreas dedicado a la cosecha de ají dentro del

mismo departamento. Asimismo, cuenta con un almacén de 300 m² obtenido por herencia familiar, en el departamento de Puno, es un entorno favorable para la conservación del producto, debido al clima seco, además de encontrarse a 6 horas de su centro de acopio en el departamento de Tacna. **(Activos valiosos).**

4. Análisis externo

Este análisis se desarrolla con el objetivo de estudiar el entorno competitivo en donde se desenvuelve el caso de estudio, para ello se utiliza el análisis de Porter del sector de ajies (capsicum).

4.1. Poder de negociación de los clientes

Estados Unidos, es el principal comprador de Capsicum con un 24% de participación seguido de Alemania con un 11% de participación. Japón, Reino Unido y Canadá le siguen en orden, pero con porcentajes de participación menores a 6% (Ministerio de Agricultura y Riego, 2017). En el 2014, Estados Unidos dicho país importa US\$2,522 millones de capsicum, de los cuales el 51% es fresco, el 11% seco respectivamente (Adex 2015, citado en Núñez, Roger, & Velit, 2016).

En los últimos años, la gastronomía peruana ha sido tendencia a nivel mundial, evidenciándose en la apertura de restaurantes y el consumo de alimentos peruanos, por ende, aumenta la demanda por condimentos como los ajíes a nivel internacional (ver anexo T).

Considerando que el país no es el único exportador de Capsicum, el poder de negociación de los clientes es alto, esto es principalmente al bajo poder de los productores, junto con los altos estándares de calidad que exigen los países importadores resulta recomendable que existan asociaciones de productores para generar una ventaja competitiva en el sector.

4.2. Poder de negociación con los proveedores

Es cierto que la empresa Agro Sur Perú S.A.C, no cuenta aún con una participación dentro del mercado de empresas agroexportadoras, el fundador es quien se encarga de negociar los precios con los pequeños productores, el precio varía dependiendo de lo que la demanda solicite y si la oferta se encuentra disponible. Asimismo, la empresa tiene una buena relación con sus proveedores basada especialmente en la confianza, logrando que cualquier transacción se realice de manera rápida.

El poder de negociación de los proveedores es baja, debido principalmente a que los productores son pequeñas unidades familiares con promedio de dos o máximo tres hectáreas, lo

cual dificulta el proceso de acopio, ya que existen muchos más ofertantes en cantidades más pequeñas.

En el Perú, de acuerdo con el IV censo agropecuario 2012, de los 2'260 miles productores, el 67% tiene entre 0.5 hectáreas y menos de 3 hectáreas, lo cual pone en evidencia el fraccionamiento de los dueños de los terrenos agrícolas. Por otro lado, debido a que la empresa realiza su producción para abastecer la demanda en el mercado local, cuando incursione en la exportación es de esperar que Agro Sur, intensifique sus labores de acopio para contar con oferta disponible. En la tabla 19, se puede observar la cantidad de productos y sus unidades agropecuarias.

Tabla 21: Productores Agropecuarios, por Condición Jurídica, Según Tamaño de las Unidades Agropecuarias – Perú

Tamaño de unidades agropecuarias	Total unidades agropecuarias	Condición jurídica del productor		
		Persona natural	Sociedad Anónima Cerrada	Otras
Productores totales	2,260,973	2,246,702	1,892	12,379
Superficie total	38,742,464	14,112,231	369,529	24,260,704
Unidades agropecuarias sin tierras				
Productores	47,467	47,459	1	7
Unidades agropecuarias con tierras				
Productores	2,213,506	2,199,243	53	1,231
Superficie	38,742,464	14,112,231	11	201
Menores de 0.5 ha				
Productores	507,137	505,853	263	1950
Superficie	99,700	99,488	391	2550
De 0.5 a 2.9 ha				
Productores	996,277	994,064	263	1950
Superficie	1,272,793	1,269,852	391	2550
De 3.0 a 9.9 ha				
Productores	469,565	468,077	292	1,196
Superficie	2,314,569	2,306,713	1,624	6,233
De 10.0 ha a más				
Productores	240,527	231,249	1,283	7,995
Superficie	35,055,400	16,436,177	367,503	24,251,720

Fuente: PROMPERÚ (2015)

Elaboración: Cáceres, Cardo Velit, Gómez & Saldaña (2017)

4.3. Amenaza de nuevos entrantes

La amenaza de nuevos competidores es alta, debido a que, en parte, el estado promueve que las MYPES sean más competitivas en la exportación de sus productos, programas como “Ruta Exportadora” preparan a las empresas para que su ingreso a mercados internacionales se realice de manera satisfactoria. De igual manera, debido a la exigencia de los países importadores, el producto debe ser competitivo al asegurar la inocuidad de este, cumpliendo con

las regulaciones de cada país destino, esto solo se podrá realizar cuando las empresas reciban mayor capacitación para tener eficiencia en el cultivo de los ajíes, además que dentro del proceso se generan altos márgenes de ganancias que hacen que sea atractiva para los competidores.

Con respecto a la amenaza mundial, en el comercio internacional se encuentran distintos países que producen y exportan Capsicum. Los principales países productores de Capsicum son China (47%) seguido de México (8.2%), Turquía (5.8%). China ha ocupado el primer lugar en exportaciones con una participación de 13%; seguido de España con una participación del 11%. Perú ocupa el octavo lugar con una participación del 2% (Ministerio de Agricultura y Riego, 2017).

4.4. Amenaza de productos sustitutos

Con respecto a la amenaza de sustitutos, el ají amarillo, no tiene sustituto directo al solo producirse en el territorio peruano, en toda la costa, desde Lambayeque hasta Tacna, sus características son su aroma, con forma de vaina y de color anaranjado, picor moderado y puede medir entre 10 y 15 cm de largo (Sociedad del Comercio Exterior del Perú, 2017). Sin embargo, debido a que existen diversas variedades de capsicum estas se constituyen como sustitutas entre sí.

4.5. Rivalidad de los competidores

En la costa del Perú se cultiva el capsicum, estas tierras presentan altos rendimientos que les genera una ventaja competitiva frente a sus competidores cercanos, sin embargo, en el 2012, China ha logrado una súper producción de capsicum que ha afectado a los precios internacionales, afectando a los productores peruanos. Como lo señala Renzo Gómez, existe una alta competencia en el sector de capsicum:

De la canasta de 300 millones, si nos vamos a la conserva, hay dos productos principales de volumen, el piquillo y el morrón, en estos productos somos casi los últimos productores mundiales. China también hace pimienta, hay mucha competencia. En el caso de los secos, la páprika es el principal producto y China el principal competidor que tiene mayor volumen, eso le ha quitado el negocio a Perú definitivamente (Comunicación personal, 2 noviembre 2018).

En la siguiente tabla, se observa un aumento en la producción de Estados Unidos, ello ha llevado a una disminución de las importaciones desde el Perú, esto se debe a que se realizan pruebas genéticas con diversas variedades de semillas, además de contar con una cosecha mecanizada. Es importante que el Estado invierta en la industrialización de los Capsicums para

así asegurar la inocuidad de los productos, mejorar la producción y tener un precio atractivo para el mercado internacional.

Tabla 22: Exportaciones de Capsicum Entero, Trozado y Molido 2012-2015 (estimado)

	Toneladas Métricas				Exportaciones %	Presentación
	2012	2013	2014	2015 (estimado)		
Perú	47,000	38,500	27,500	24,000	97	Entero, trozado y molido
China	124,000	90,000	71,400	92,000	50	Entero, trozado y molido
Estados Unidos	20,000	23,000	25,000	25,000	10	Molido
Total	191,000	151,500	123,900	141,000		

Fuente: PROMPERÚ (2015)

Elaboración: Cáceres, Cardo Velit, Gómez & Saldaña (2017)

5. Mapa de actores

Dentro del comercio exterior, es importante el apoyo del Estado y de entidades privadas que fomenten las exportaciones en las MYPES, estas se realizan por medio de asesorías, capacitaciones; es decir apoyan a las empresas a su incursión en las exportaciones aprovechando los distintos acuerdos comerciales. Un ejemplo de ello son el Ministerio de Comercio Exterior, Promperú, Cámaras de Comercio, entre otras entidades (ver anexo U).

Evidenciando esta demanda, es necesario que la empresa cuente con los recursos y capacidades necesarias para ingresar sin errores al mercado externo, sin embargo, en la actualidad se evidencia la falta de conocimientos que necesita la empresa, al no investigar acerca de la competencia actual, las tendencias de mercado y las oportunidades de mercado que podrían generarse a nivel nacional e internacional para continuar el desarrollo de la empresa. Actualmente, se enfocan en asegurar las ventas de sus productos solo en el mercado nacional.

Este apartado, muestra las intenciones de Agro Sur para ingresar a nuevos mercados; sin embargo, permite evidenciar la falta de conocimientos necesarios para la correcta incursión hacia nuevos mercados. En conclusión, se presenta el análisis de la empresa resumido en la siguiente figura.

Figura 14: Análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de Agro Sur

Fortalezas	Oportunidades	Debilidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> • Experiencia en el sector • Aprovechamiento de Oportunidades • Relación con proveedores • Relación con el cliente • Orientación al cliente • Integración hacia atrás • Capacidad de almacenamiento • Capacidad del Producto • Acceso a crédito 	<ul style="list-style-type: none"> • Tendencia de Consumo de comida peruana a nivel mundial. • Demanda creciente de Ajíes Nativos en el exterior. • Industrialización de ají. • Ají considerado como superfood • Buen posicionamiento del Perú en producto Agroexportador 	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad de Promoción • Inteligencia Comercial • Conocimientos en Gestión • Nivel de Profesionalización. • Semi-Formalización 	<ul style="list-style-type: none"> • Cambios Climáticos • Producto como commodity • Productos Sustitutos • Poco nivel de Asociatividad del sector de ají • Poco consumo de ají a nivel nacional.

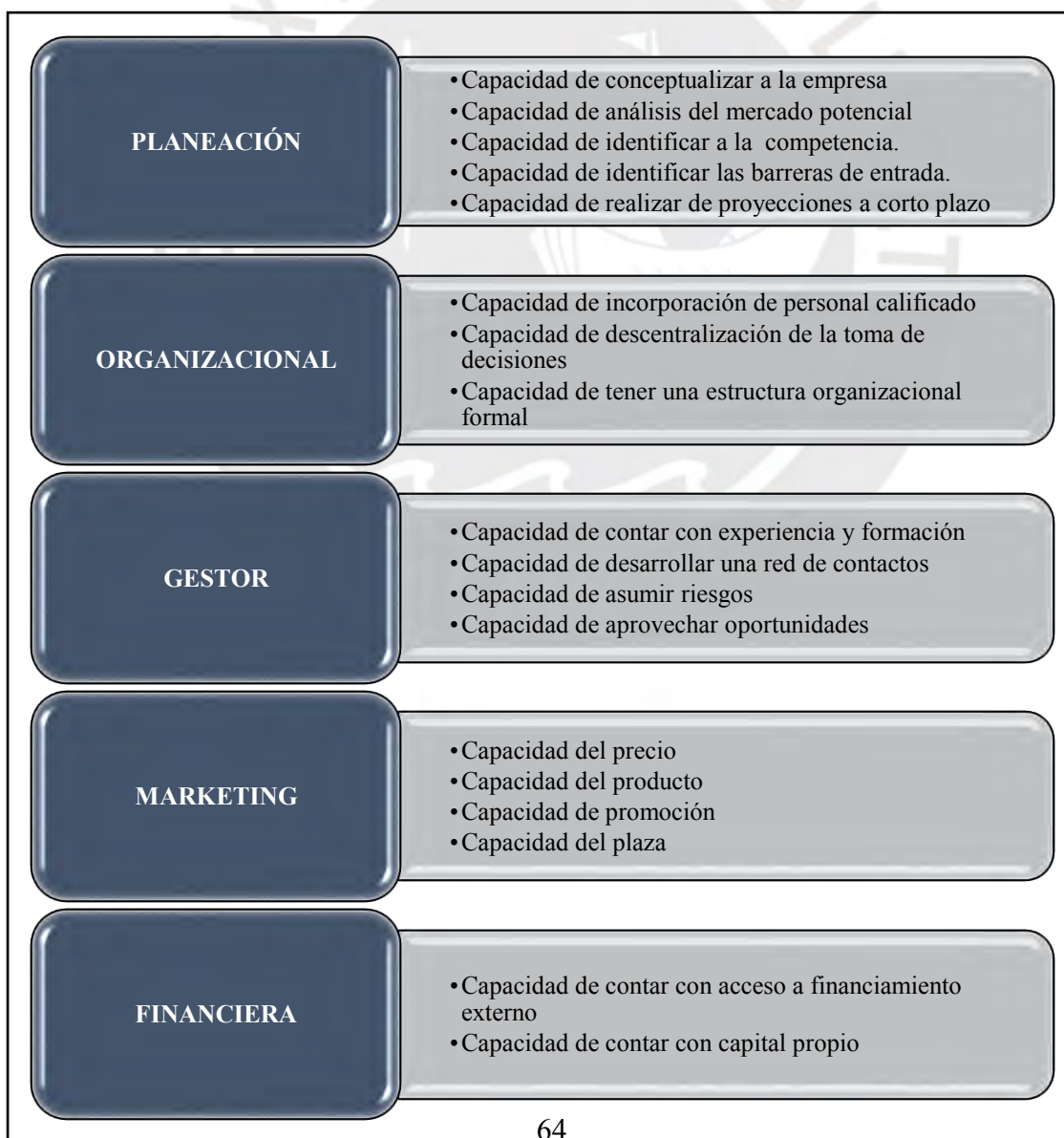
Como se comentó en líneas arriba, la empresa cuenta con una vasta experiencia de doce años en el sector de ajíes, así como forjar una relación con sus proveedores a largo plazo en base a la confianza que se tienen con el fundador. La orientación al cliente es otra de sus fortalezas, ya que la empresa se caracteriza en tener relaciones de largo plazo con sus clientes al ofrecerles el transporte gratis y servicio postventa. Las debilidades de la empresa se enfocan en la capacidad de gestionar la empresa, esto incluye el nivel de profesionalización dentro de ella, no se tiene una inteligencia comercial necesaria para que la empresa exporte.

Con respecto a las oportunidades, se encuentran la tendencia de consumo de la comida peruana a nivel mundial, y por ello la demanda creciente de los ajíes nativos en el exterior, esto implica que el sector necesita una industrialización del producto. Sin embargo, existen amenazas como las consecuencias de los cambios climáticos que influyen en el precio del producto.

CAPÍTULO 5: ANÁLISIS DE LAS CAPACIDADES DE GESTIÓN PARA LA EXPORTACIÓN EN AGRO SUR

En el presente capítulo se analizarán las capacidades identificadas en el marco teórico. De acuerdo con el trabajo de campo, se ha entrevistado a seis empresas exportadoras para contrastar las capacidades expuestas en la teoría con la realidad. A partir de los hallazgos en el trabajo de campo, Agro Sur cuenta con la experiencia y conocimientos del sector, lo cual genera una ventaja para su incursión hacia la exportación, además de encontrarse dentro de la cadena productiva del ají como productor, mayorista y acopiador. Asimismo, si bien el análisis de las siguientes capacidades está enfocado a la exportación también es válida para desarrollarse dentro del contexto nacional en el sentido que desarrollará mayor nivel de gestión de la empresa.

Figura 15: Capacidades propuestas para la incursión en la exportación



1. Planeación

La capacidad de planeación hace referencia a la habilidad de las personas directivas para conceptualizar la empresa, realizar proyecciones, analizar el mercado potencial, identificar a la competencia y las barreras de entrada de los mercados internacionales.

Tabla 23: Capacidades de planeación

Capacidad	AGRO SUR	Export Foods Spice	IQTS	Peruvian Trade	Export aromático	Empresa B	Empresa A
Conceptualizar la empresa.	NO	SI	SI	SI	SI	SI	SI
Analizar el mercado potencial	NO	SI	SI	SI	SI	SI	SI
Identificar a la competencia	NO	SI	SI	SI	SI	SI	SI
Identificar barreras de entrada	NO	SI	SI	SI	SI	SI	SI
Realizar proyecciones de corto plazo.	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI

La conceptualización de la empresa hace referencia a establecer la declaración de la razón de ser, la visión y valores sobre los que se asienta la cultura y el comportamiento de la empresa, así como establecer los objetivos para determinar estrategias y evaluar los resultados luego de su implementación.

En relación a ello, las empresas entrevistadas tienen desarrollado esta capacidad, dado que tienen claro cuál es su misión, visión y objetivos a conseguir a corto y largo plazo. Esta capacidad se ha desarrollado de manera intuitiva, es decir, los gerentes tenían claro el objetivo a seguir cuando iniciaron sus actividades, así como un conocimiento básico del mercado potencial basado en la experiencia, más no se realiza un análisis completo en torno a todas las consideraciones que menciona la literatura. Ejemplo de ello, es el testimonio de Fredy Cruz, “Mis papás empezaron a vender al mercado nacional y viendo la situación vimos que el ají era potencial en mercados internacionales, y a través de eso empezamos a procesarlo.” (Comunicación personal, 22 de noviembre, 2018). Sin embargo, a medida que han crecido en el mercado, han establecido estrategias y objetivos fundamentados en el conocimiento del sector y de las exportaciones.

Agro Sur, actualmente, no ha desarrollado la capacidad de conceptualización de la empresa, los objetivos de la empresa difieren entre los fundadores. Por un lado, Cesar Mamani comenta su deseo de exportar, aumentar su capacidad de cultivo y almacenamiento “Para mí,

tengo una meta, no bien trazada, pero queremos llegar a ser exportador, conseguir más recursos humanos, cultivar más. Acá en Lima, tener un local para trabajar el empaque, en ají es volumen. Yo proveo a los exportadores de ají, nosotros le damos su materia prima, Agro Sur puede exportar, tenemos la materia prima, conocemos los campos. Nos falta un asesoramiento de exportación.” (Cesar Mamani, comunicación personal, 12 de setiembre, 2018). Por otro lado, Lidia Cruz carece de una visión clara para Agro Sur: “que se mantenga las ventas, no me imagino bien, pero con la competencia que hay espero mantenerme, nos falta mejorar y como vendedora espero encontrar más clientes” (Comunicación personal, 12 de setiembre, 2018). Ello evidencia la necesidad de Agro Sur, de aclarar y conceptualizar la visión, misión, valores y objetivos entre los directivos actuales para centrar los esfuerzos en una meta común, así como identificar y explotar las oportunidades que el mercado pueda presentar en torno a la exportación.

De acuerdo con la teoría revisada en el capítulo 2 y con los expertos, analizar el mercado potencial, identificar a la competencia y las barreras de entrada son habilidades necesarias para evaluar la incursión hacia mercados internacionales, en tanto se requiere técnica y conocimiento para la exportación (Carlos Escaffi, comunicación personal, 5 de noviembre, 2018).

Sin embargo, hay empresas que realizan exportaciones de manera sostenida hasta el momento sin haber realizado un análisis del mercado potencial apropiado: “*Empresa B*”, *Peruvian Trade* y “*Empresa A*” son empresas que se crearon para la exportación de productos debido a tener un contacto familiar en el exterior, quién fue el nexo para avalar que existían clientes y un mercado potencial para la exportación, como indica el gerente de la Empresa A: “Mi hermano conocía muy bien el mercado, porque tiene un restaurante peruano allá, tiene 25 viviendo allá” (Comunicación personal, 19 de octubre, 2010). Los casos mencionados sugieren pensar que realizar investigaciones exhaustivas no determina la posibilidad ingresar al mercado internacional, sin embargo, mantener las actividades sí requieren de técnica y conocimiento en tanto se debe tener en cuenta todos los requisitos, regulaciones y documentos que exige el país destino y clientes.

Respecto a la competencia entre empresas, Bryan Moya, gerente de *Peruvian Trade*, sostiene que se consideran como socios, dado que la mayoría de las empresas exportadoras de productos agrícolas trabajan con la misma planta procesadora e incluso pueden venderse productos entre ellos para completar el volumen requerido (Comunicación personal, 20 de octubre, 2018). En este aspecto, a nivel país, Perú es un país que tiene variedades de *Capsicum* y la difusión de la comida peruana a nivel mundial promete una oportunidad para entrar con

nuevos productos y a nichos de mercado para generar una ventaja respecto a otros países y disminuir el nivel de competencia, así se debe visualizar a la competencia local como una oportunidad de trabajar en conjunto para lograr un fin común: cumplir con la demanda requerida (Renzo Gómez, comunicación personal, 2 de noviembre, 2018).

Las barreras de entrada hacia mercados internacionales son, principalmente, no arancelarias, al tener restricciones, leyes y políticas que restrinjan el paso al país de destino, “son básicamente protocolos sanitarios, se debe tener en cuenta la legislación respecto a contaminantes y adulteraciones, para evitar que la mercadería no sea incinerada; y verificar que exista un tratado de libre comercio” (Renzo Gómez, comunicación personal, 2 de noviembre, 2018).

Las empresas entrevistadas perciben las barreras de entrada de la misma manera que los expertos. Peruvian Trade, que exporta productos agrícolas a Europa comenta que se ha empezado a solicitar códigos de trazabilidad para la palta y el mango, lo cual señala que las barreras no arancelarias causan que el proceso de exportación se torne más complicado al exigir más requisitos (Bryan Moya, comunicación personal, 20 de octubre, 2018). De la misma manera, el gerente de la empresa A menciona “hay más restricción fitosanitaria, de etiquetado, en aranceles. El tema de alimentos es más complicado, tiene más regulaciones [a diferencia de otros sectores], y cada vez hay más.” (Comunicación personal, 19 de octubre, 2018).

Para Agro Sur, identificar las barreras de entrada y de la competencia son capacidades que necesita desarrollar, principalmente porque los directivos no tienen un conocimiento amplio acerca de los mercados internacionales, los requisitos que cada país exige ni la manera en cómo obtener una ventaja en comparación a proveedores de otros países. No obstante, Agro Sur es proveedor de empresas exportadoras de ají, mapearlas y contactarlas podría dar paso a crear alianzas, donde se compartan los riesgos, costos, recursos y utilidades, además que permite a cada empresa desempeñarse en las actividades que tiene mayor conocimiento e información.

Las proyecciones a corto plazo, en el caso de las empresas exportadoras, es una capacidad desarrollada ya que permite manejar eficientemente las compras, producción, stock y ventas. La gerente de la Empresa B señala la importancia de evaluar los tiempos y costos que conlleva realizar ciertos procesos en la cadena de productiva, en su caso, la materia prima es comprada en el Mercado Mayorista, dado que le permite ahorrar tiempo y costos logísticos. Asimismo, realiza sus proyecciones de compra para aprovechar las temporadas de precios bajos de los productos, planifica un estimado del volumen a almacenar, en relación a las compras anteriores, tomando en cuenta el tiempo máximo de conservación del producto y tiempo de rotación (comunicación personal, 20 de noviembre, 2018). Del mismo modo, Export Foods

Spice realiza un cálculo para determinar su nivel de stock, así como emplea un cronograma de exportación para reducir los tiempos de ciclo de efectivo, de manera que a los proveedores se les pague en el menor tiempo posible (Fredy Cruz, comunicación personal, 22 de noviembre, 2018). Realizar estimaciones de compra, producción y venta permite reducir los tiempos de pagos y cobros, así como evitar tener almacenado los productos un tiempo mayor, considerando que los productos agrícolas son perecibles, este es una capacidad muy relevante para reducir la pérdida de la materia prima.

Agro Sur realiza sus planificaciones respecto a la siembra y cultivo, Cesar Mamani realiza las proyecciones de acuerdo al conocimiento que tiene del mercado: analiza la situación de los productos que prometen tener mayor venta y mayor utilidad, evalúa la tendencia de precios del año anterior, los posibles cambios climáticos y rendimiento de la cosecha. Estas variables son consideradas para determinar si se siembra ají o solamente se compra y almacena ají. Adicionalmente, se realizan planificaciones para almacenar ají de acuerdo a la temporada de cosecha, “Empezamos a guardar a partir de abril hasta julio, hay buena calidad de ají. A partir de julio para acá, hay que vender no más.” (Cesar Mamani, comunicación personal, 19 de noviembre, 2018). Ello demuestra que, actualmente, Cesar planifica sus actividades principales de manera intuitiva, no se lleva un registro de los eventos pasados que permita evaluar qué decisiones se tomaron y dieron un buen resultado. Dicho de otra manera, las proyecciones se toman en base al conocimiento que el gerente tiene en el momento exacto que se decide cosechar, comprar y almacenar. Esta es una capacidad que debe potenciarse, fundamentándose en conocimientos en gestión y utilizar herramientas que faciliten la planeación.

La capacidad de planeación puede tangibilizarse en la elaboración de un plan de exportación. “Es un documento que acredita y valida si existiría potencialidad para la eventual oferta exportable en el exterior. Incluso debería considerar el desarrollo de una agenda comercial en destino para validar si en efecto su oferta tendría potencial de ser comprado” (Carlos Escaffi, comunicación personal, 5 de noviembre de 2018). Cabe resaltar que realizar un plan de exportación no es un determinante para incursionar a nuevos mercados, pero sí es un apoyo que va a permitir tener un conocimiento más amplio acerca de la potencialidad del producto en mercados internacionales.

De esta manera, para Agro Sur, se propone realizar un plan de exportación como una herramienta que permita tener ventajas competitivas al ingresar a un mercado internacional, así como detallar los posibles mercados destino. Para ello, es necesario contar con el conocimiento y habilidades adecuadas para trabajar este tipo de herramientas, así como tomar las mejores decisiones que requiere la empresa para incursionar en la exportación.

2. Organización

De acuerdo con la teoría mencionada en el capítulo 2, la capacidad organizacional se refiere a la incorporación de personal calificado, la descentralización de la toma de decisiones y la estructura organizacional.

Tabla 24: Capacidades de organización

Capacidad	AGRO SUR	Export Foods Spice	IQTS	Peruvian Trade	Export aromático	Empresa B	Empresa A
Incorporación de personal calificado	NO	SI	SI	SI	SI	SI	SI
Descentralización de la toma de decisiones	NO	SI	SI	SI	SI	SI	SI
Estructuras organizacionales	NO	SI	SI	SI	SI	SI	SI

Son las personas quienes poseen la experiencia, la información, el *know how*, el aprendizaje, el conocimiento, la red de contactos y las destrezas necesarias que determinan la capacidad de mantener una ventaja competitiva en el mercado (Lombardo et al., 2007). Sin embargo, el personal calificado de una pequeña empresa familiar suele ser baja por dos motivos. Primero, para evitar la pérdida de control de la empresa, estas prefieren emplear a miembros de la familia para ocupar los puestos directivos, sin embargo, es difícil disponer de familiares capacitados o con experiencia internacional (Gallo y García-Pont, 1996). Segundo, existe una dificultad para atraer personal calificado debido a la débil estructura formal, a la dificultad de desarrollar una línea de carrera en competencia con los miembros de la familia dado que los sistemas de promoción favorecen a estos últimos (Fernández & Nieto, 2002)

Respecto al sector, en los últimos 20 años, más del 35% de las empresas que han exportado Capsicum han fracasado, esto se debe a que las empresas no tienen departamentos adecuados y personal calificado en producción, organización, control de calidad (Renzo Gómez, comunicación personal, 2 de noviembre, 2018). Por ello, José Ezeta, presidente de Sierra y Selva Exportadora, menciona que, por lo menos, la empresa debe invertir en un experto en temas de comercialización internacional, que guíe a los directivos a elegir un mercado internacional de manera objetiva (Comunicación personal, 10 de octubre, 2018).

La incorporación de personal calificado también radica en la centralización de la toma de decisiones. Este es un factor que afecta a la capacidad organizacional dado que los propietarios de una empresa familiar se muestran reacios a deslindar el poder de decisión hacia socios externos, ya que supondría la pérdida del carácter familiar en la empresa (Lombardo et al., 2007). Por otra parte, la mayoría de las empresas familiares, durante las primeras

generaciones, presentan un alto grado de informalidad y ausencia de herramientas administrativas y de planeación, es decir, no suelen fijar prácticas y procedimientos administrativos articulados, por lo que, en medida que la empresa crezca esto puede llevar a ineficiencias que afectan a la empresa (Jiménez, 2007; Corporación Financiera Internacional, 2011).

Actualmente, las empresas entrevistadas, a excepción de IQTS, son empresas familiares, el nivel de personal calificado se evidencia en todas las áreas de la empresa, principalmente en exportaciones, contabilidad y administración. En el caso de Export Food Spice e IQTS, quienes procesan sus productos, tienen un área de producción, con personal especialista en agroindustrias para asegurar la calidad de los productos. La toma de decisiones se centraliza en los directivos, quienes tienen experiencia y conocimientos en temas de exportación, gestión o agricultura. Sin embargo, se trabaja de la mano del personal profesional no familiar, ya que ellos son los expertos en el área que se desempeñan, además se cuenta con una clara definición de procesos y estructura formal que se ha ido acoplado al desempeño de la empresa. En comparación con la teoría mencionada, las empresas estudiadas no requieren de una descentralización de la toma de decisiones para exportar, principalmente porque los directivos tienen conocimientos y experiencia en comercio exterior y gestión, y todavía se encuentran en la primera generación. Se rescata el nivel de las estructuras formales que tienen las empresas donde el personal calificado tiene claro qué funciones debe cumplir y cómo hacerlo. La Tabla 23 muestra las áreas en las que se tiene personal calificado, quiénes toman las decisiones estratégicas así como el nivel de generación familiar en la que se encuentran.

Tabla 25: Relación del personal calificado en las empresas entrevistadas

Empresas	Personal calificado	Toma de decisiones	Generación familiar
Empresa A	Profesional en exportación Contador Administrador	Gerente – Hermano	Primera generación
Peruvian Trade	Técnico en comercio exterior	Bryan Moya – Hijo	Primera Generación
Export Aromático	Profesional en comercio exterior Contador Administradora	Basilio Ramos – Esposo	Primera Generación
Empresa B	Administradora Profesional en exportación Contador	Gerente – Madre	Primera Generación
Exports Foods Spice	Técnico en comercio exterior Ingeniero agroindustrial Contador	Fredy Cruz – Hermano	Primera Generación

Tabla 26: Relación del personal calificado en las empresas entrevistadas (continuación)

Inspection Quality Total Services – IQTS	Contador Profesional en comercio exterior Ingeniero en industrias alimentarias.	Hildebrando Rojas	No es empresa familiar.
---	--	-------------------	----------------------------

Por ejemplo, Export Aromático tuvo que adaptar sus requerimientos de personal para el correcto funcionamiento de la empresa, donde tercerizó su proceso de producción reduciendo el número de personal de 20 a 8 personas. Por otra parte, Export Foods Spice, inició sus operaciones con Fredy Cruz y su hermano, al manejar más volumen se requería más personal y se fueron adaptando a lo que el mercado europeo demandaba, actualmente son once personas entre personal administrativo y de producción (Comunicación persona, 22 de noviembre, 2018).

En Agro Sur, Cesar y Lidia, son quienes toman las decisiones en la empresa, por ende, las decisiones están centralizada en el núcleo familiar. Respecto al nivel de profesionalización, la empresa actualmente no cuenta con personal calificado, los fundadores basan sus decisiones en la experiencia que tienen en el sector. Asimismo, no presentan una estructura organizacional clara, dada que principalmente solo son cinco personas entre ellos dos, dos vendedores y un cuidador del terreno de cosecha. Si bien, no hay una estructura clara, las funciones entre los fundadores están delimitadas: Cesar se encarga de la compra, producción, almacenaje, distribución y finanzas; y Lidia se encarga del contacto con el cliente, ventas y efectivo, cabe resaltar que el manejo de la contabilidad se terceriza con un profesional.

Evidentemente, la capacidad de organización de Agro Sur no está desarrollada para la exportación, se requerirá mayores niveles de estructura formal, establecimientos de procedimientos y funciones, y, sobre todo, personal calificado. Por ello es importante que previo a incursionar en la exportación, se lleve un control respecto a las actividades claves de la empresa, para asegurar que se logre mayores beneficios y evite gastos innecesarios, de esta manera, se propone implementar un sistema de planificación de recursos empresariales (ERP) ya sea utilizando un software de gestión como Excel o programas más completos. Agro Sur, siendo una empresa familiar, debe mantener la gestión con un enfoque objetivo, los directivos deben entender que ceder el paso a nuevas generaciones o personal no familiar calificado, si bien, descentraliza la toma de decisiones, no significa la pérdida de poder de la empresa.

Finalmente, la capacidad de organización y con ello el éxito de la exportación “va a depender mucho de la orientación que le puedan dar a la profesionalización y a desarrollar líneas de asunción. Lo que va a depender es de la voluntad que tenga cada organización en profesionalizar.” (Comunicación personal, 5 de noviembre, 2018). En resumen, la capacidad de

organización permitirá a la empresa dar un enfoque de profesionalización que orienten a la empresa hacia un enfoque más empresarial, que familiar.

3. Gestor

La capacidad del gestor hace referencia a la habilidad de las personas directivas de la empresa en relación a su experiencia y formación, red de contactos, aprovechamiento de oportunidades y asumir riesgos.

Tabla 27: Capacidad del gestor.

Capacidad	AGRO SUR	Export Foods Spice	IQTS	Peruvian Trade	Export aromático	Empresa B	Empresa A
Experiencia y Formación	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI
Red de contactos	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI
Aprovechamiento de oportunidades	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI
Asumir riesgos	NO	SI	SI	SI	SI	SI	SI

En el contexto peruano, uno de los problemas que enfrentan las empresas actualmente es que, a pesar de tener un producto agrícola con la capacidad de exportarlo, les falta el conocimiento en comercio exterior y en el proceso de exportación, “el productor a veces sabe cuál es la calidad del producto pero no saben que hay que incluir un flete, ciertos certificados de exportación, ciertas cosas que de repente el comercial si lo sabe” (Paula Carrión, Comunicación personal, 31 de noviembre, 2018).

Los directivos de las empresas estudiadas en el trabajo de campo cuentan con formación académica, así como experiencia en comercio exterior y en el sector, que han ido adquiriendo a lo largo del funcionamiento de la empresa. En temas de exportación han ido aprendiendo acerca de los requerimientos que exigen los mercados donde envían sus productos, principalmente evitar, en el peor de los casos, la incineración de la carga. Asimismo, la experiencia de los gestores en el sector proviene del negocio familiar como es el caso de Export Aromático y Exports Food Spice, las demás empresas han ido aprendiendo acerca de los productos a lo largo del desarrollo de las empresas. Respecto a la formación, todos los directivos o personas familiares que trabajan en la empresa tienen conocimientos académicos en comercio exterior lo que complementa la experiencia y evita caer en errores que perjudicarían a la empresa.

La red de contactos de los directivos se evidencia en la incursión en mercados internacionales: “*Empresa A*”, *Peruvian Trade* y “*Empresa B*” son empresas que se crearon para la exportación de productos debido a tener un contacto familiar en el exterior, quién fue el nexo para avalar que existían clientes y un mercado potencial para la exportación, en el caso de

IQTS, al comprar la empresa, ésta ya contaba con una cartera de clientes establecidos. Para Export Aromático y Exports Food Spice la red de contactos se evidencia con los proveedores dado que conocen a los productores y pueden negociar un precio bajo del producto. Asimismo, la red de contactos se va creando a medida que van incursionando en el sector de alimentos, donde conocen a la competencia y proveedores donde pueden apoyarse entre sí para obtener mayores beneficios.

Asimismo, el aprovechamiento de oportunidades va de la mano con la actitud hacia el riesgo. Se identificó que, básicamente, el gerente es quién conoce y evalúa, bajo su perspectiva, conocimientos y experiencia, cuáles son las oportunidades que brinda el sector y cómo puede aprovecharlas, así como saber qué fortalezas de la empresa puede explotar y qué debilidades debe mejorar, tomando en cuenta los riesgos a asumir. Basilio Ramos, gerente de Export Aromático aprovechó la oportunidad de que sus padres cultivaban orégano y sabían que era un producto de exportación, por ese motivo estudió comercio internacional. Posteriormente, juntaron un pequeño capital para acopiar y comprar máquinas artesanales para procesar el producto, y finalmente se arriesgó a ir a Chile a buscar un cliente, y lo consiguió vendiendo el primero año 160 mil dólares (Comunicación personal, 23 de noviembre, 2018).

De igual manera, en IQTS, el fundador comenta que se arriesgó al comprar una empresa de alimentos, “los primeros cinco era desastroso, yo estaba quebrado moralmente y económicamente, no había ventas, había que pagar alquiler, los servicios, pero de ahí en un momento a otro, el destino nos puso a prueba y todo comenzó a cambiar y salimos poco a poco pero a base de dos puntos principales: mucho trabajo y eficiencia” (Hildebrando Rojas, comunicación personal, 30 de noviembre, 2018). Se evidencia la capacidad de gestor en tener una actitud positiva ante el riesgo, al evaluar los riesgos, oportunidades y fortalezas para la toma de decisiones. En general, la formación, experiencia y red de contactos de los gestores se muestra en la Tabla 25.

Tabla 28: Detalle de la formación, experiencia y red de contactos de las empresas analizadas

Empresas	Formación	Experiencia	Red de contactos
Empresa A	Administración	Trabajó en empresas exportadoras e importadoras	Contacto familiar en EE. UU
Peruvian Trade	Comercio exterior	Trabajó con empresas importadoras en Italia.	Contacto familiar en Italia.
Export Aromático	Comercio exterior	Negocio familiar en cultivo y venta de orégano	
Empresa B	Comercio Exterior	Se adquirió con el mismo funcionamiento de la empresa	Contacto familiar en EE. UU

Tabla 29: Detalle de la formación, experiencia y red de contactos de las empresas analizadas (continuación)

Exports Food Spice	Comercio Exterior	Negocio familiar en venta de hongos.	
Inspection Quality Total Services - IQTS	Industrias Alimentarias Gestión de la Calidad	Trabajó en empresas productoras y certificadoras	La empresa ya tenía una cartera de clientes. Contactos con expertos en certificaciones y calidad.

Respecto a Agro Sur, Cesar Mamani, cuenta con experiencia en el mercado de ajíes que ha adquirido junto con el crecimiento de la empresa. Cesar no solo tiene conocimientos en la comercialización de ajíes, sino que, al integrarse dentro de la cadena, conoce sobre la producción de ajíes para la venta. El conocimiento adquirido se debe principalmente a la experiencia y años en el mercado, sin embargo, carece de formación académica. Por ello, se considera importante ampliar su formación en temas de gestión administrativa y agricultura, al ser quien toma las decisiones más importantes de la empresa.

A lo largo del tiempo, Agro Sur ha aprovechado las oportunidades y ha asumido riesgos que se le han presentado en el entorno. Por ejemplo, surge la oportunidad de vender más cantidad a nuevos clientes, pero se requería emitir facturas, es así como consigue emitir comprobantes de pago por medio de un contacto familiar quien tenía RUC como persona natural, ello permitió a Agro Sur (antes de constituirse como tal) ser uno de los pocos puestos de ají quienes emitían factura. Asimismo, el suceso del desalojo del mercado “La Parada” fue una amenaza que pudo convertirse en oportunidad, Agro Sur tomó la decisión de participar en el sorteo para adquirir un puesto en el nuevo “Gran Mercado Mayorista de Lima”, donde actualmente tiene su único local de ventas (Cesar Mamani, comunicación personal, 12 de setiembre, 2018). Se puede evidenciar la capacidad del gestor de aprovechar oportunidades del sector, sin embargo, incursionar y desempeñarse en el mercado internacional, como lo mencionan los expertos y la literatura, requieren un mayor nivel de conocimientos para tomar decisiones con mayor certeza.

Asimismo, el aprovechamiento de oportunidades va de la mano con la red de contactos que posea el gestor. Cesar Mamani al ser parte de la cadena productiva como productor, acopiador y vendedor, tienen contactos relacionados con la producción del ají, ello le permite aprovechar oportunidades de compra a bajo precio y así obtener una mayor utilidad de venta. Como lo menciona Cesar, “en el ají se gana almacenando, a bajos precios y vendiéndolo cuando el precio es alto. Yo he almacenado ají de 5 soles (el kilo) este a ” (Comunicación personal, 19 de setiembre, 2018). Por otra parte, también se menciona la propuesta de un exportador para asociarse y exportar, la cual podría aprovecharse, “Yo tengo una propuesta ahorita de un

exportador para que entre. Ellos me dicen que yo puedo dar la materia prima y ellos se encargan. Estamos manejando eso, fue como un comentario, como somos amigos con tantos de venta y compra.” (Comunicación personal, 19 de setiembre, 2018).

En este apartado, la propuesta de Agro Sur parte de la base de tener un gestor calificado que lleve a la empresa a la exportación. Las habilidades del gestor deben estar orientadas a realizar la exportación con éxito, en ese sentido es fundamental, tener conocimientos en el tema, una red de contactos, saber identificar y aprovechar las oportunidades que permite el mercado, así como asumir cierto nivel de riesgo.

Finalmente, la capacidad del gestor toma como base el grado de conocimiento, experiencia, red de contactos y actitud hacia el riesgo, lo cual determinarán un mayor análisis de la situación actual y una correcta toma de decisiones. La experiencia del gestor se forma con el tiempo de acuerdo a los diferentes tipos de obstáculos que pasa la empresa en el proceso de crecimiento y supervivencia, lo que los hacen unos conocedores del mercado y de la competencia. Las redes de contacto permiten el desarrollo de sus negocios, dado que identifican fácilmente las oportunidades de negocios, y reducen el efecto de las distancias, así como podrían generar también aportes en el know-how sobre los procesos productivos o comerciales. Junto con ello, una actitud positiva hacia el riesgo que permita aprovechar las oportunidades que se presenten en el mercado será necesaria para la exportación.

4. Marketing

La capacidad de marketing hace referencia a la promoción por la cual una empresa intenta informar, persuadir y recordar a los potenciales consumidores los productos que vende (Kotler & Keller, 2012), esto implica que el producto sea competitivo al cumplir con los estándares de calidad que exige el mercado.

Tabla 30: Capacidad de Marketing

Capacidad	AGRO SUR	Export Foods Spice	IQTS	Peruvian Trade	Export aromático	Empresa B	Empresa A
Precio	NO	NO	SI	NO	NO	SI	SI
Producto	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI
Promoción	NO	SI	SI	SI	SI	SI	SI
Plaza	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI

En relación al precio, el ají en presentación a granel se comporta como un commodity, es decir, está determinado por la oferta y demanda que existe en el mercado. Al tratarse de un producto con esta condición, los productores y vendedores no pueden controlar el precio, y, por ende, obtener mayor utilidad se reduce a ser eficientes en costos. Por ello es relevante el valor

agregado que se le pueda dar al producto para tener un control y generar estrategias a base de ello (Renzo Gómez, comunicación personal, 2 de noviembre, 2018).

En el caso de las empresas entrevistadas, *Peruvian Trade*, *Spice Foods* y *Export Aromático*, exportan su producto a granel, por ello no tienen una adaptabilidad del precio, al no poder controlar los cambios, sin embargo, para contrarrestar esta falta de control, cuenta con una cartera de diferentes productos para disminuir los riesgos. Por otro lado, Empresa B, Empresa A e IQTS, son empresas que ofrecen productos a granel y productos finales, por lo que cuentan con mayor control para la fijación del precio. Esto, a su vez, representa una manera de agregar valor al producto, el Capsicum es un producto adaptable a diversas presentaciones y calidades, como se ha mencionado en el marco contextual.

En el caso de Agro Sur, produce ají amarillo y vende variedades de ajíes nativos a granel, por lo que sus precios determina el mercado. En ese sentido, se recomienda que Agro Sur entre al mercado con una estrategia de precios similares, dada que la competencia es fuerte y caer en una guerra de precios implicaría mayores costos de publicidad. Asimismo, para obtener mayor rentabilidad, se propone optar por una estrategia de bajos costos, Agro Sur actualmente realiza esta estrategia al comprar ají en las temporadas donde el producto alcanza su menor precio y lo almacena, lo que le garantiza una mayor rentabilidad. Al agregar valor a los productos, los precios se vuelven más manejables, actualmente, la empresa ofrece ají despepitado, es decir, limpio sin venas ni pepas lo que añade valor al producto, sin embargo, es recomendable evaluar la viabilidad de presentar un catálogo de productos con diversas presentaciones que permitan añadir valor a los productos de manera que se tenga un mayor manejo de los precios y rentabilidad.

Con respecto al producto, para ser competitivo en el mercado internacional se debe cumplir con los estándares de calidad exigidos. En el caso del ají, la calidad del producto se determina por el tamaño y color, existen cuatro tipos de variedades: extra, primera, segunda y tercera, siendo esta última la de menor calidad. La calidad del producto será, en mayor parte, determinada en la cosecha, como lo se ala Renzo Gómez, “la calidad definitivamente la decide el campo, porque lo que hace una planta industrial es darle valor agregado o mantener la calidad del empaque” (Renzo Gómez, comunicación personal, 2 de noviembre, 2018).

De acuerdo con lo mencionado anteriormente, la Empresa B, quien a su vez es cliente de Agro Sur, exporta ají deshidratado despepitado a granel, en presentaciones de bolsas y sacos. Esto podría demostrar que el ají de Agro Sur cumple con la calidad necesaria para la exportación de este producto, de la misma forma, Empresa A e IQTS, clientes de Agro Sur, tienen como materia prima al ají y lo exportan como pasta de ají.

De igual manera, para que la calidad sea realmente la fortaleza de un producto debe estar avalada por una entidad ajena a la empresa, que indique que en su fabricación se respetan determinadas normas de producción, este proceso se conoce como certificación de calidad.

Para el mercado internacional, existen variedades de certificaciones de acuerdo con el país de destino o región y tipo de alimento. Para el sector agrícola, las buenas prácticas agrícolas (BPA) son “un conjunto de principios, normas y recomendaciones técnicas aplicables a la producción, procesamiento y transporte de alimentos orientadas a cuidar la salud humana, proteger el medio ambiente y mejorar las condiciones de los trabajadores” (FAO, 2012). De esta manera, que una empresa se guíe bajo las BPA significa mejorar su competitividad, es decir obtener mejores precios, acceso a nuevos mercados, consolidación del mercado actual.

Cabe resaltar que, durante el trabajo de campo, surgió la trazabilidad como una variable para esta capacidad, además de ser parte de las BPA. De acuerdo con la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y Agricultura (FAO, 2016), la trazabilidad se refiere a dos aspectos: por un lado, la identificación del producto mediante un proceso de marcación; y por el otro, el registro de los datos relacionados con ese producto a lo largo de las cadenas de producción, transformación y distribución. Paula Carrión afirma que la trazabilidad está cobrando mayor importancia en el mercado internacional, “cada vez hay más mercados internacionales que están demandando el tema de trazabilidad, porque quieren saber desde donde sale (su producto). De hecho, la nueva tendencia del consumidor no es solo la calidad del producto en sí mismo, si no quién lo produce, si la empresa cumple con las normas laborales, si no contamina el medio ambiente.” (Comunicación personal, 31 de octubre, 2018). Asimismo, Renzo Gómez recalca que la trazabilidad del producto debe alinearse con las legislaciones sanitarias del país de destino, y asegurar, desde la materia prima hasta producto final, el cumplimiento de todos los requisitos que solicita el país objetivo (Comunicación personal, 2 de noviembre, 2018).

En el caso de las empresas analizadas la trazabilidad es considerada como un control interno para la empresa, esta se inicia desde la cosecha o en la planta de procesamiento y tiene el fin de controlar aquellos factores de riesgos característicos de la producción. Como lo menciona, el gerente de la *Empresa A*, “si se puede controlar desde el campo el producto, es mucho mejor, ya que la empresa va eliminando factores de riesgos propios de la producción, y quedando así único y mayor riesgo los factores climáticos y el factor precio” (Comunicación personal, 19 de octubre, 2018).

De acuerdo con las regulaciones del país, es primordial para exportar productos agrícolas un certificado fitosanitario otorgado por la entidad nacional SENASA. Agro Sur debe

tramitar este certificado que garantiza que sus productos “han sido inspeccionados y son considerados libres de plagas cuarentenarias y de otras plagas perjudiciales, teniendo en cuenta la actual regulación fitosanitaria del país importador” (SENASA, n.d.).

De esta manera, es conveniente que Agro Sur implemente un sistema de trazabilidad que sirva como control interno y asegurar una misma calidad del producto, y a su vez, proporcione una ventaja al convergerse con las demandas del mercado y consumidor. Por ello, se propone que Agro Sur obtenga certificaciones que garanticen la calidad del producto y agreguen valor al mismo, entre ellos, la certificación EUREPGAP que es un programa privado de certificación voluntaria creado por 24 cadenas de supermercado que operan en diferentes países de Europa Occidental con el propósito de aumentar la confianza del consumidor en la sanidad de los alimentos, desarrollando buenas prácticas agrícolas que deben adoptar los productores (FAO, 2012).

Con respecto a la promoción, los expertos entrevistados recalcan la importancia de que una empresa participe en ferias comerciales. Carlos Escaffi menciona los medios para captar clientes, a través de ferias, ruedas de negocio, showrooms, agendas de negocio y visitas a potenciales empresas clientes a través de reuniones *one to one* y recalca que para incursionar en la exportación es importante realizarla por medio de organismos oficiales del Estado (Comunicación personal, 5 de noviembre, 2018). Así como Paula Carrión señala la importancia de participar en una prospección de feria para analizar las tendencias, oportunidad y contactos que se puedan obtener (Comunicación personal, 31 de octubre, 2018).

Por otra parte, Jose Ezeta, experto en comercio exterior, menciona que para las MYPES existen diversos tipos de apoyo gubernamental para obtener clientes, como son las oficinas comerciales en el exterior (OCEX), quienes realizan investigaciones de mercado para identificar la demanda y posibles compradores. Así como el programa “Ruta Exportadora” que acompaña a la empresa paso a paso hasta realizar la exportación. Especialmente para las pequeñas empresas, existe la convención PYME, la cual incluye una rueda de negocio, ello presenta una oportunidad para tener entrevistas con compradores y establecer un contacto con ellos (Comunicación personal, 18 de octubre, 2018).

Sin embargo, la mayoría de las empresas entrevistadas se iniciaron como exportadores sin la ayuda ni asesoramiento de instituciones gubernamentales, y si lo recibieron no tuvo un impacto fuerte para su inserción en la exportación. La formación y los conocimientos se han ido obteniendo de forma empírica con el contacto de sus primeros clientes, teniendo como consecuencia pequeños problemas en sus inicios.

En relación a las empresas entrevistadas, Spice Food incursionó en la exportación al participar en una rueda de negocio en Tacna, “tuvimos la gran suerte que un bróker nos comentará que quería trabajar con nosotros. Hicimos el primer contacto, despacho y nos aceptaron, cumplíamos con los requisitos que ellos querían”, asimismo menciona que participar en una rueda de negocio es esencial dado que permite contactar a varios clientes, sin embargo, resalta la importancia de tener productos de calidad para asegurar la venta (Fredy Cruz, comunicación personal, 22 de noviembre, 2018).

Para Agro Sur, es importante desarrollar la presentación institucional de la empresa (web, video, brochure, artículos o publicaciones que hablen del producto o de la empresa) hacia el mercado internacional, así como la elaboración de catálogos, muestras de los productos, todas las especificaciones técnicas y certificaciones necesarias que la demuestren un nivel alto de profesionalismo y brinde a los clientes confianza. Posteriormente, se debe evaluar la participación en ferias nacionales e internacionales, ruedas de negocios y misiones, dado que ello con lleva una serie de recursos e inversión, realizando un plan de acción para aprovechar eficazmente estos eventos. Sin embargo, se pone mayor importancia a las ruedas de negocios, ya que estas reuniones se dan de forma directa con el potencial cliente, en un ambiente propicio para realizar negociaciones y establecer contactos comerciales. En la tabla 27 se muestra la relación de las ruedas de negocios, ferias y base de datos en las que Agro Sur podrá comenzar la difusión de su producto en el mercado.

Tabla 31: Formas de promoción comercial

Ruedas de Negocio	Ferías	Base de Datos
<ul style="list-style-type: none"> - VII Macrorueda de negocios para PYMEs de la Alianza del Pacífico. - Rueda de negocio “Binacional Perú Chile” - Rueda de negocio “Trinacional Perú Colombia Brasil” - Rueda de negocio “Sur Exporta” 	<ul style="list-style-type: none"> - ExpoAlimentaria 2019. - PERU NATURA - Rueda de negocios superfoods. 	<ul style="list-style-type: none"> - ADEX - COMEX - PROMPERU

Fuente: Promperú (2019)

Con respecto a la distribución esta implica el almacenamiento, el transporte y la colocación del producto en el mejor lugar de venta. La selección de los puntos de venta y los canales de distribución dependerá de los recursos con los que se cuenten, las características del producto y del mercado. Un canal de distribución no es más que la ruta por la cual el producto va a llegar al cliente final, puede ser mediante distribuidores, directamente de empresa a cliente, mayoristas, supermercados u otras opciones (PROMPERU, 2017).

En relación a la presentación y empaquetado de los productos, la mayoría de las empresas entrevistadas venden productos finales como pastas, salmueras y conservas de ajíes a

distribuidoras. Asimismo, deben asegurarse que se cumplan con los requisitos que exigen los organismos reguladores, en el caso de EE. UU, es la *Administración de Medicamentos y Alimentos de Estados Unidos* (FDA), y adaptarse a los requerimientos del cliente. Por ejemplo, la empresa A se ala “(...) lo enviamos en bolsas laminadas, y la etiqueta, la impresión de la bolsa es de acuerdo al requerimiento que te pide la FDA, toda la información nutricional, los ingredientes que contiene, en español e inglés, hay ciertos requisitos que tienen que ser advertidos en la bolsa” (Comunicación personal, 29 de noviembre, 2018).

Las empresas que operan en Tacna tienen una ventaja para la distribución de sus productos, dado que lo realizan por puerto de Arica, Chile al ser más viable en relación al tiempo y costo. Como lo comenta el gerente de Export Aromático enviar los productos por el puerto de Callao genera costos mayores que realizar la exportación por el puerto de Arica, “embarcar por Arica me cuesta 500 dólares entre transporte, gastos de puerto; si me voy por Ilo me cuesta 1200 dólares; me voy por Callao me cuesta 2000 dólares” (Comunicación personal, 21 de noviembre, 2018). Se puede reflejar que, por la ubicación de las empresas es posible adaptar su distribución y obtener una ventaja en costos en comparación con otras empresas.

Las empresas que cuentan con activos valiosos les permiten tener una ventaja competitiva. En el caso de las empresas exportadoras, como Spice Foods adquirió un local de 2000 m² para una planta procesadora, además cuenta con una cámara para preservar los productos y fumigarlos, asimismo tienen un lugar de almacenamiento en Sama, Tacna. Export Aromático, comenzó con un almacén de 150 m², durante dos años, luego compraron un almacén de 1200 m² donde también realizan su operaciones administrativas, y tienen una planta adicional en la Yarada - Tacna, Arequipa y Cajamarca. Es así como se resalta la importancia de tener plantas de almacenamiento al ser empresas que, aparte de exportar, se encargan de la cosecha del producto.

Como se mencionó en el capítulo 4, Agro Sur cuenta con un centro de acopio y terreno en el departamento de Tacna. Adicional a ello, tiene un almacén estratégicamente ubicado en el departamento de Puno debido al tipo de producto y al clima que permite su almacenamiento por largos periodos de tiempo. Estos activos valiosos permitirían a la empresa tener en stock y sacar el producto en el momento adecuado.

En conclusión, Agro Sur necesita desarrollar su capacidad de marketing para su incursión a la exportación, la empresa deberá evaluar el producto o los productos que generen mayor demanda y rentabilidad, así como las presentaciones en las que podría venderse a manera de agregar valor al producto y mejorar la utilidad. Asimismo, es necesario que se desarrolle una adecuada política de precios, estos deben permitir a la empresa obtener beneficios y competir en

el mercado. Junto con ello, se debe procurar mantener la calidad del producto y presentación ello generará mayor confianza con el cliente, así establecer una estrecha relación con el cliente. Para ello necesario contar con el personal calificado con conocimiento en comercio exterior para la creación de estas estrategias de marketing.

La capacidad de marketing es fundamental desarrollarla dado que abarca los puntos clave para asegurar que el proceso de exportación, empezando por conseguir clientes, así como tener una calidad adecuada a la demanda de los potenciales consumidores donde sea atractivo comprar el producto.

5. Financiera

La capacidad financiera se refiere a la habilidad de la empresa para financiar sus actividades operativas para la exportación que comprende desde el momento que compra materias primas hasta que recibe el pago en efectivo por la venta de su producto.

Tabla 32: Capacidad financiera

Capacidad financiera	AGRO SUR	Export Foods Spice	IQTS	Peruvian Trade	Export aromático	Empresa B	Empresa A
Acceso a financiamiento externo	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI
Capital propio	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI

En las MYPES, la capacidad financiera es uno de los principales factores que limitan la incursión a mercados internacionales, determinada por la capacidad de acceso a financiamiento externo como capital propio, una correcta gestión de ellos puede llegar a potenciar la exportación (Escuela de Negocios EOI, 2001). Así, la adecuada gestión de los créditos con proveedores, los créditos concedidos a clientes, el retorno de beneficios mediante reservas a la empresa y los créditos bancarios, en definitiva, una adecuada flexibilidad financiera, será vital para que la escasez financiera no sea un obstáculo para la exportación (Escandón & Hurtado, 2014).

Existen diversas formas de obtener financiamiento. La primera es a través de los propios recursos del empresario, lo que implica aportar dinero de los mismos propietarios, o que la empresa genere los recursos necesarios producto de las operaciones propias del negocio. La segunda proviene de los proveedores, el crédito que se obtiene de ellos implica más días de plazo para pagar lo que se les adquirió. La tercera fuente está constituida por los préstamos que pueden obtenerse de las entidades financieras, ello varía dependiendo del ciclo operativo y motivo del préstamo (PROMPERU, 2013). Respecto a ello, José Ezeta menciona que suelen

presentar altas tasas de interés para las pequeñas empresas. “Para el tamaño de una pequeña empresa, lo ideal es buscar líneas de crédito con tasa de interés blanda pero el riesgo que representa una pequeña empresa es alto, entonces la banca cobra una tasa mayor. (Comunicación personal, 18 de octubre, 2018).

Por otra parte, existe una tendencia de las empresas familiares a preferir usar el capital propio como fuente principal de financiación, debido a la aversión al riesgo junto con el deseo de mantener el control de la empresa en poder de la familia (Martínez, 2011).

Respecto a las entrevistas realizadas, la mayoría de las empresas empezaron con recursos financieros familiares y priorizan el capital propio sobre financiamiento externo, como Export Aromático, Export Spice Foods e IQTS que empezaron la empresa con capital familiar. Actualmente, las empresas acceden a préstamos bancarios o de cajas municipales para financiar el capital de trabajo y evitan los préstamos de largo plazo debido a las altas tasas que cobran, por lo que prefieren financiarse con capital propio.

Cabe resaltar que las empresas también trabajan con el crédito que le otorgan sus proveedores que corresponde a un promedio de 15 a 30 días. Sin embargo, prefieren trabajar a contra entrega de la materia prima, con el fin de mantener relaciones de confianza con los proveedores, además porque los pequeños agricultores requieren de efectivo para continuar con sus operaciones.

Agro Sur, inició su negocio con un capital propio de 200 000 soles para formalizarse, y actualmente se autofinancia para realizar sus actividades operativas. No obstante, para la compra de grandes volúmenes de ají, la empresa recurre a préstamos de corto plazo con el banco Continental. Anterior a la formalización de la empresa, Cesar Mamani señala que obtuvo crédito por medio de “prestamistas” para aprovechar los buenos precios que les ofrecía un proveedor. Es importante señalar que la empresa inició con los préstamos bancarios en el año 2017, el último realizado fue agosto del 2018 con un importe de 80 000 soles.

Respecto al crédito que le pueden ofrecer sus proveedores, se trabaja a contra entrega del producto por temas de confianza y mantener las buenas relaciones con sus proveedores, dado que visita y conoce a los agricultores teniendo una relación recíproca de información y precios, además porque se reconoce la necesidad de los agricultores de requerir efectivo para continuar con sus actividades.

Agro Sur tiene la capacidad financiera de acceder a capital propio y financiamiento externo por medio de proveedores o entidades bancarias. Sin embargo, incursionar en la exportación requiere de una inversión mayor y un retorno del efectivo mayor, lo que requerirá

buscar nuevas formas de financiación. Cabe resaltar que previo a ello, es necesario evaluar la situación financiera actual de la empresa para luego establecer qué recursos financieros puede utilizarse para la exportación.

La capacidad financiera también incluye tener en cuenta los medios de pago internacionales, ya que considerando los riesgos que implica la exportación y teniendo en cuenta que la empresa es familiar, es recomendable que se tenga claro los medios que existen para elegir una opción que brinde un soporte y asegure el pago de las ventas. En ese sentido, se puede optar por transferencias y cobranzas internacionales, las primeras son órdenes de pago que solicitan los importadores a sus bancos a favor de los exportadores para garantizar el pago. Las cobranzas son las simples, documentaria y la avalada. Para el inicio de la exportación se recomienda que la empresa realice las cobranzas simples o las avaladas, ya que se tendría seguridad que el pago se cumpla porque se tiene como asegurador al banco, además es preferible que se comience con pagos adelantados del 50% para cubrir los gastos de materia prima, logísticos, entre otros.

Para lograr lo propuesto es necesario contar con personal con conocimientos para realizar una evaluación financiera y determinar cuáles son las mejores opciones de financiamiento y medios de pago, además de considerar los documentos y transacciones que se requieren para concretar una venta en relación a los riesgos que se asumen como exportador.

En ese sentido las empresas trabajan principalmente con capital propio para financiamientos a largo plazo y créditos bancarios para capital de trabajo. Esto podría deberse a que estas empresas en su mayoría familiares tienen como característica elegir la autofinanciación como principal fuente de financiación debido a su aversión al riesgo y el querer tener el control de la empresa dentro de la familia.

Tabla 33: Conclusiones del análisis de las capacidades para la exportación de Agro Sur

Pilar	Capacidades	Conclusiones
Planeación	Capacidad de conceptualizar a la empresa	Agro Sur no tiene desarrollada esta capacidad. La conceptualización de la empresa y proyecciones a corto plazo son capacidades que se requieren para enfocar los recursos y actividades de la empresa hacia un mismo objetivo.
	Capacidad de análisis del mercado potencial	
	Capacidad de identificación de la competencia.	
	Capacidad de realizar de proyecciones a corto plazo	Las capacidades para analizar el mercado e identificar las barreras de entradas y competencia para incursionar en la exportación se deben realizar en base al nivel de detalle que la empresa requiera hacerlo. Sin embargo, se debe tener en cuenta las restricciones del mercado para evitar pérdidas.
	Capacidad de conceptualizar a la empresa	

Tabla 34: Conclusiones del análisis de las capacidades para la exportación de Agro Sur (continuación)

Organizacional	Capacidad de incorporación de personal calificado	Incorporar personal calificado es una actividad importante dado que es el capital humano quien tiene el conocimiento, experiencia y habilidades para realizar la exportación, así como dejar actuar a los expertos en su área de especialización permitirá tomar mejores decisiones para la empresa. La capacidad de tener una estructura formal garantizará menores errores y procesos más eficientes, por lo que Agro Sur deberá desarrollar esta capacidad.
	Capacidad de toma de decisiones	
	Capacidad de tener estructura organizacional formal	
Gestor	Capacidad de contar con experiencia y formación	Tener una red de contactos que permita conseguir un cliente o proveedores con bajos costos; y asumiendo una actitud positiva hacia el riesgo donde se sepan aprovechar las oportunidades que presenta el entorno permitirán acceder hacia nuevos mercados con mejores ventajas. Ello se complementa con la formación y experiencia del gestor para tomar las correctas decisiones hacia la exportación. En ese sentido, si bien Agro Sur cuenta con la capacidad de tener una red de contactos y experiencia, deberá potenciar las demás capacidades.
	Capacidad de desarrollar una red de contactos	
	Capacidad de asumir riesgos	
Marketing	Capacidad del precio	Para Agro Sur, que no tiene desarrollada esta capacidad, debe tener en cuenta la adaptabilidad del precio y del producto a manera de obtener una ventaja competitiva. Asimismo, las decisiones que se tomen en tanto a la distribución y empaquetado del producto deben establecerse de acuerdo con a la exigencia de los clientes y en relación al ahorro en costos. Se recomienda captar clientes a través de ferias y ruedas de negocio que permitirán un contacto más directo con potenciales clientes.
	Capacidad del producto	
	Capacidad de promoción	
	Capacidad de plaza	
Financiero	Capacidad de contar con acceso a financiamiento externo	Agro Sur cuenta con la capacidad financiera, sin embargo, debe tener en cuenta que la exportación requiere de una gran inversión, contar con capital propio y acceso a créditos que permitan soportar las operaciones de exportación. Asimismo, debe considerarse también, los medios de pago internacionales tomando en cuenta los riesgos a asumir.
	Capacidad de contar con recursos propios	

CAPÍTULO 6: OPCIONES ESTRÁTEGICAS PARA LA EXPORTACIÓN DE AGRO SUR

A partir de la teoría revisada en el capítulo 2, el contraste empírico con las empresas estudiadas en el trabajo de campo y nuestro sujeto de estudio, en este capítulo se detallan las opciones estratégicas para incursionar en la exportación de la empresa Agro Sur.

Estas opciones estratégicas tienen la finalidad de brindar los lineamientos generales para potenciar las capacidades de gestión de Agro Sur, asimismo se detallan las ventajas y desventajas que lleva consigo cada una de ellas considerando la condición de ser una Mype familiar. De esta manera, se han propuesto tres estrategias: la exportación directa, la creación de alianzas estratégicas y la participación de programas del Estado.

En primer lugar, la exportación directa se refiere a que Agro Sur se encargue de todas las actividades relacionadas a la comercialización de sus productos en el exterior. Dicho de otra manera, la empresa realizaría por cuenta propia los estudios de mercado, contacto con los potenciales clientes, trámites documentarios, canales de distribución y demás actividades que implica el proceso de exportación (PROMPERÚ, 2017). En ese sentido, Agro Sur desarrollaría todas las actividades desde la producción hasta la comercialización de los productos en el mercado destino.

En segundo lugar, la creación de alianzas estratégicas consiste en establecer relaciones con otras empresas con el objetivo principal de utilizar los recursos y capacidades de las empresas aliadas que permitan realizar el proceso de exportación con menor incertidumbre y riesgo percibido (Hurtado, 2002). De esta manera, Agro Sur podría crear alianzas estratégicas con proveedores o clientes que complementen las capacidades que se necesitan para la exportación.

Finalmente, recurrir al apoyo del Estado y a la participación de los programas estatales permite a las empresas obtener información, capacitaciones y asesorías vinculadas a los recursos y capacidades que requiere la empresa para exportar; a los mercados destino de exportación y; a establecer contactos con potenciales clientes.

Cabe recalcar que estas opciones estratégicas incluyen seis actividades generales para la empresa Agro Sur con el fin de cubrir la brecha de las capacidades mencionadas en el capítulo anterior. En primer lugar, se propone realizar una planificación estratégica de acuerdo a lo que requiere la empresa, ello significa establecer una misión, visión y valores de Agro Sur, así como, realizar un mapeo interno de la empresa y externo del sector con miras a evaluar las

fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades de incursionar en la exportación. Finalmente, establecer objetivos estratégicos de corto, mediano plazo para centrar los esfuerzos, recursos y capacidades hacia una meta común. El objetivo de realizar esta planificación es para orientar a los fundadores y, trabajadores actuales y futuros hacia una misma meta, de la misma manera, enfocar las actividades en una visión que permita potenciar el crecimiento de la empresa, dado que actualmente los objetivos de la empresa difieren entre los fundadores, como se ha mencionado en el capítulo anterior.

Cabe resaltar que realizar una planificación requiere que los directivos apliquen sus conocimientos, comprendan con exactitud las necesidades de la empresa y puedan aplicarlo. De esta manera, es importante incorporar a personal calificado en temas de gestión quien pueda apoyar a los directivos a realizar las actividades tanto operativas como estratégicas hacia la meta designada.

La incorporación de personal calificado es una actividad transversal a todas las demás, principalmente, a medida que vaya creciendo la empresa, los fundadores necesitarán apoyo para tomar las mejores decisiones para la empresa y para ello se requiere conocimientos, experiencia y habilidades. Actualmente, la mayoría de las operaciones son realizadas por los fundadores, Cesar y Lidia, por ello se ha identificado que se requiere personal calificado en temas de gestión, comercio exterior y agronomía ello dependerá en gran medida de la opción estratégica. Sin embargo, para su sostener el crecimiento de la empresa el capital humano con los conocimientos, experiencia y habilidades es necesario para que potencien los recursos de la empresa.

Las siguientes actividades, de sistematización y estructuración, podrán organizar a la empresa en las operaciones y procesos que actualmente realizan, así como las futuras operaciones de exportación. Llevar un control y registro de lo que se realiza, definir funciones y puestos, permitirá tomar decisiones más fundamentadas, y a la vez, delimitar las líneas de acción de cada persona clave en Agro Sur. Este último punto es un factor que afecta a la capacidad de organización, dado que los propietarios de una empresa familiar se muestran reacios a deslindar el poder de decisión hacia personas externas, ya que supondría la pérdida del carácter familiar en la empresa (Lombardo et al., 2007). Por ello, primero se debe partir por una decisión de los fundadores de Agro Sur, donde reconocen la complejidad de la gestión empresarial y entienden que, para continuar con el crecimiento de Agro Sur, se requiere estructuras claras, formales y sólidas, así como una gestión eficiente de los recursos y capacidades que permita un desarrollo sostenido hacia la exportación.

Las actividades de análisis de mercado y análisis de la capacidad exportable están orientadas a desarrollar los recursos y capacidades de la empresa para exportar en torno al país elegido de exportación. El producto final de estas actividades es un plan de exportación, el cual detalla todos los requisitos tanto de la empresa como del mercado destino para concretar la exportación de manera exitosa. En relación a estas actividades, la evaluación financiera es parte de un plan de exportación, sin embargo, para Agro Sur, también se recomienda evaluar económicamente a la empresa en las actividades actuales para determinar cuánto es la rentabilidad que obtiene, y por ende, los costos y gastos en los que incurre, con el fin de poder determinar con cuánto de capital propio podría utilizar para la exportación, y así recurrir a un financiamiento externo que se acople a los requerimientos de la empresa, dado que la coyuntura actual del financiamiento de las MYPES en el Perú, es variada y los costos son altos.

Las actividades identificadas buscan acortar las brechas de las capacidades que requiere Agro Sur para la exportación. Estas actividades están orientadas a la gestión de la empresa, que es la principal debilidad de la empresa. Una empresa organizada, con una visión clara, con los recursos y capacidades enfocados hacia una meta específica, tomando las decisiones correctas permitirá un mejor desempeño de esta.

Tabla 35: Relación de las actividades propuestas con las capacidades

Actividad / Capacidad	Capacidad
Realizar una planificación	Planeación / Gestor / Financiera / Marketing / Organización
Establecer estructuras formales	Organización / Gestor / Planeación
Sistematizar los procesos	Organización / Gestor / Planeación
Contratar personal calificado	Planeación / Gestor / Financiera / Marketing / Organización
Realizar una investigación de mercado	Marketing / Financiera / Gestor
Análisis de la capacidad exportable	Planeación / Gestor / Financiera / Marketing / Organización
Evaluación financiera	Planeación / Financiera / Gestión

1. Exportación propia

La exportación directa se refiere a que Agro Sur se encargue de todas las actividades relacionadas a la comercialización de sus productos en el exterior. Dicho de otra manera, la empresa realizaría por cuenta propia los estudios de mercado, contacto con los potenciales clientes, trámites documentarios, canales de distribución y demás actividades que implica el proceso de exportación (PROMPERÚ, 2017)

Agro Sur desarrollaría todas las actividades desde la producción hasta la comercialización de los productos en el mercado destino, siendo una de las ventajas de la exportación propia al poder controlar las actividades, incrementando el potencial de ventas y los

beneficios siempre y cuando los costes sean sobrellevados, esta opción también involucra, a largo plazo, formar parte de una estrategia de internacionalización (Young, 1991).

La decisión y gestión de la exportación depende en gran medida de las características del propietario. Referente a la gestión de las empresas familiares, los estilos de dirección y objetivos depende de las actitudes y comportamientos del gestor, y pueden variar a lo largo de diferentes generaciones, de esta manera las primeras generaciones a pesar de tener un marcado carácter empresarial, tienden a enfocarse en consolidar la posición de la empresa en el mercado nacional, además que los fundadores suelen tener un sentido de poder y autoridad. En contraste, la segunda generación familiar, los hijos, al querer demostrar su valentía e independencia los hace más propensos a los cambios, lo que ofrecería nuevas oportunidades para crear valor para la compañía (Fernández & Nieto, 2002).

Para realizar la exportación propia, se debe considerar lo mencionado anteriormente, así como tener en cuenta que se deberán desarrollar todas las actividades mencionadas. Una de las actividades más importantes a realizar es la incorporación de personal calificado, para Agro Sur, el personal puede ser familiar o no familiar.

Agro Sur se encuentra en la primera generación, al ser los fundadores quienes dirigen la empresa. Al incorporar personal familiar, en este caso, la segunda generación brindaría nuevos estilos de dirección y objetivos que dirijan a la empresa a exportar, además de considerar el conocimiento, experiencia, información y las habilidades necesarias que permitan obtener una ventaja competitiva en el mercado internacional. En el caso de Agro Sur, Carolina y Almendra Mamani vendrían a formar parte de la segunda generación familiar: Carolina Mamani tiene formación superior en temas de gestión empresarial, egresada de la Pontificia Universidad Católica del Perú (PUCP), además de contar con un diplomado en comercio internacional de la Asociación de Exportadores (ADEX); y Almendra Mamani actualmente se encuentra estudiando Gestión y Alta dirección en la misma universidad. Ello supone una ventaja para la empresa, al tener en la familia personas calificadas académicamente, en quien confiar la toma de decisiones y el proceso de exportación. Sin embargo, se reconoce la falta de experiencia de la segunda generación en el proceso de exportación, lo cual significaría una desventaja para la empresa. Para que esta propuesta sea beneficiosa para la empresa, es necesario poner énfasis en las siguientes actividades:

- Creación de un Consejo Familiar
- Elaboración y formalización de un Protocolo Familiar.

Al designar el proceso de exportación a la segunda generación, ello podría suponer un cambio cultural en la empresa al momento de incorporar a una nueva generación por ello, conjuntamente se debe crear un Consejo Familiar y elaborar un Protocolo familiar que cumpla

el rol de mediador en la toma de decisiones y, ayude a resolver los problemas y conflictos que se puedan generar dentro del ámbito familiar y puedan afectar a las operaciones y administración de la empresa (Deloitte Touche Tohmatsu Limited, 2010). En ese sentido, Agro Sur establecería las bases para mitigar los riesgos y conflictos que pudieran suscitarse al incorporar a nuevas generaciones por la diversidad en el estilo de gestión, el pensamiento sobre los valores empresariales y objetivos de negocio.

Por otra parte, la contratación de personal calificado no familiar suele ser baja por dos motivos. Primero, para evitar la pérdida de control de la empresa, estas prefieren emplear a miembros de la familia para ocupar los puestos directivos, sin embargo, es difícil disponer de familiares capacitados o con experiencia internacional (Gallo y García-Pont, 1996). Segundo, existe una dificultad para atraer personal calificado debido a la débil estructura formal, a la dificultad de desarrollar una línea de carrera en competencia con los miembros de la familia dado que los sistemas de promoción favorecen a estos últimos (Fernández & Nieto, 2002). En ese sentido, las actividades de organización que toman mayor relevancia:

- Realizar una planificación estratégica.
- Establecer estructuras formales.
- Sistematizar los procesos.

Estas actividades establecerían la base para evitar la percepción de preferencias (nepotismo) por el personal familiar sobre el personal no familiar, así como demostrar que existe una estructura formal, programas e incentivos para el personal. Dado el tamaño actual de Agro Sur, en relación a la cantidad de personal, es complicado establecer una línea de carrera, ello se puede contrarrestar al otorgar mayores responsabilidades al personal que permita su crecimiento profesional, es indispensable que vaya de la mano con un rango salarial acorde al mercado y funciones del puesto. Con miras a la exportación, se requerirá incorporar a un personal de Contabilidad para cumplir con las normas tributarias que exige el Estado, que sepa aprovechar los beneficios tributarios como los regímenes aduaneros, así como apoyar en las actividades operativas de proyección y control. Junto al personal de Contabilidad, se requerirá un especialista en Comercio Exterior, especialmente en exportaciones, quien tenga experiencia, conocimiento y una red de contactos que permita concretar y sostener la exportación. Anterior a ello, el especialista deberá analizar la capacidad exportable de la empresa en relación a los mercados destino disponibles para los productos potenciales a exportar, así como la evaluación financiera para determinar la rentabilidad de la exportación. En adición, se requerirá un ingeniero agrónomo que optimice la producción del ají, la calidad del producto, así como, cumplir con los requisitos que exigen los mercados internacionales, además de realizar las mejoras para obtener certificaciones que agreguen valor al producto.

Finalmente, la exportación propia es una opción estratégica que conlleva asumir todos los riesgos que implica la exportación, así como utilizar e incorporar mayores recursos y capacidades. La condición de empresa familiar también conlleva ciertos riesgos como los conflictos familiares que pueden mitigarse en tanto se planeen y ejecuten de acuerdo a un protocolo, la dificultad de conseguir personal y la aversión de los fundadores a deslindar el control de la empresa.

Tabla 36: Ventajas y Desventajas para la exportación propia

Ventajas	Desventajas
Personal familiar con conocimiento académico en temas de gestión empresarial y comercio exterior.	Dificultad de conseguir personal calificado no familiar.
Mantener el poder y la toma de decisiones en el núcleo familiar.	Surgimiento de conflictos familiares.
Enfoque más objetivo en gestión basado en criterios económicos y empresariales.	Problemas en deslindar de toma de decisión y recursos a la nueva generación y personal no familiar.
Mayores beneficios económicos	Mayor riesgo (clientes confiables, incineración de la mercadería, pago de sobrecostos, etc.).

2. Participación en programas del estado

En relación a la opción estratégica anterior, esta es una variante que mitiga el riesgo al apoyarse en el conocimiento, experiencia y respaldo de los organismos del Estado. La participación en programas del Estado es una oportunidad latente en el contexto nacional de las MYPES en el Perú.

La mejor estrategia es que una Mype recurra y lo haga [la exportación], a través de los organismos oficiales. En el caso peruano, una Mype debería prospectar un mercado de la mano de PromPerú, de su oficina comercial en el exterior, y de la misión diplomática que tenga en la latitud a la que va a ingresar. Porque así, lo está haciendo a la segura, está ahorrando costos, está optimizando tiempo está recurriendo a los canales oficiales y, un tema no menor, es que está ingresando a los mercados con la marca Perú atrás.” (Carlos Escaffi, 5 de noviembre, 2018).

Como señala Carlos Escaffi, recurrir al apoyo del Estado y a la participación de los programas estatales permite a las empresas obtener información, capacitaciones y asesorías vinculada a los recursos y capacidades que requiere la empresa para exportar; a los mercados destino de exportación y; a establecer contactos con potenciales clientes. Participar de programas del Estado permite un acompañamiento y asesoramiento en los puntos principales para realizar una exportación, partiendo desde la oferta exportable de la empresa hasta el contacto con potenciales clientes.

En el Perú, la Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo (PromPerú) ofrece diversa información acerca del proceso de exportación, así como programas que acompañan y guían a las MYPES a realizar la exportación. “Ruta Exportadora” es uno de los programas más completos que ofrece el Estado, partiendo desde la orientación e información para usuarios en general, capacitaciones para las empresas interesadas en exportar, asistencia empresarial para quienes estén en proceso de exportación y promoción a empresas exportadoras (PromPerú, 2018).

Asimismo, también existe diversidad de programas del Estado, además de gremios y asociaciones que brindan servicios y apoyo a las pequeñas empresas. “Tenemos gremios, ADEX, por ejemplo, que tiene un comité de Capsicum. Está la asociación de productores agrarios del Perú (AGAP), que es solamente de productores agrarios. Tienes la Cámara de Comercio de Lima, que tiene un comité de comercio exterior y las cámaras binacionales.” (José Ezeta, comunicación personal, 18 de octubre, 2018).

Cabe resaltar que participar en programas del Estado no necesariamente tiene que relacionarse directamente con el proceso de exportación, también se puede participar de programas de apoyo financiero, innovación y tecnología que mejore la posición de la empresa respecto a la exportación. “Una pequeña, mediana empresa debe investigar cuáles son las líneas de apoyo financiero que el Estado puede brindar hay programas como “Innovate” que maneja el Ministerio de la Producción, como “Agroideas” que maneja el Ministerio de Agricultura” (José Ezeta, Comunicación personal, 18 de octubre, 2018). De la misma manera, Paula Carrión menciona programas como “Produce”, “Innovate” y “Fondecyt”, este último financia misiones tecnológicas para que las empresas puedan viajar y conocer las nuevas tecnologías que existen para los productos en otros países. Así como agencias de cooperación que trabajan con programas de biodiversidad, donde los fondos son utilizados para ayudar a asociaciones de productores (comunicación personal, 31 de octubre, 2018).

Para Agro Sur podría ser beneficioso participar en programas estatales sobre exportación, la principal ventaja de esta propuesta es el ingreso a mercados internacionales con la representación o respaldo de Perú lo que se traduce como una oportunidad para la empresa Agro Sur. De la misma manera, la participación de programas de exportación permitirá que las actividades de investigación de mercado, análisis de la capacidad exportable y evaluación financiera de la empresa se realicen de una manera correcta. Este es una oportunidad para Agro Sur, dado que actualmente los fundadores no cuentan con la formación y experiencia en temas de exportación e idiomas. Adicionalmente, participar de programas del Estado le permitirá a Agro Sur ampliar su red de contactos, sin embargo, para aprovechar esta oportunidad se debe

saber cómo presentarse y con quién es conveniente establecer relaciones de acuerdo a los objetivos planteados. Cabe mencionar que las actividades mencionadas previamente se realizarán de la mano con la participación en los programas, así estas se realizarán por medio de las recomendaciones que brinden las asesorías, capacitaciones y asistencia empresarial.

Respecto al carácter familiar de Agro Sur, se mantendrá el poder, control y capital en la empresa, así como se potenciaría la gestión de los fundadores y el establecimiento de estructuras formales y procesos que exigirían los programas.

Sin embargo, los programas principalmente están orientados a realizar la primera exportación, lo que no asegura el éxito posterior a ello, la contratación de personal experto podrá contrarrestar ello. Asimismo, otra desventaja es que el aporte de recursos y capacidades, así como, los riesgos y costos de exportación son asumidos por la misma empresa y la correcta gestión de ello depende del personal con el que cuente la empresa.

Tabla 37: Ventajas y desventajas de la participación en programas del estado

Ventajas	Desventajas
Representación y respaldo del Estado	Destinado a realizar la primera exportación
Se mantiene el control y poder en el núcleo familiar	Los riesgos y costos los asume la empresa.
Mayores estructuras formales y procesos	Mayor aporte de recursos de la empresa.

3. Alianzas estratégicas

Para resolver la falta de recursos y capacidades que la empresa familiar requiere al exportar, se puede optar por recurrir al establecimiento de relaciones con otras empresas mediante la creación de alianzas estratégicas.

La oportunidad de formar alianzas estratégicas con otras empresas supone tener mayores ventajas para utilizar los recursos y capacidades de las empresas aliadas, estos pueden ser la tecnología, capacidad de dirección, red de contactos, conocimientos comerciales o canales de distribución que permiten el desarrollo internacional, de igual manera, no solo incluye un conocimiento interno, también brinda conocimiento sobre los mercados y países a ingresar; esta relación logra que estas compañías puedan reducir la incertidumbre y el riesgo percibido que implica ingresar hacia nuevos mercados (Fernández & Nieto, 2002).

Las principales consideraciones para realizar una alianza estratégica es realizar la exportación en nombre de la asociación o empresas participantes, fijar precios de exportación, distribución física, selección y nombramiento de agentes o distribuidores en los mercados extranjeros, y obtención de informes de solvencia y cobro de deudas (Araujo, 2009).

La formación de alianzas estratégicas puede realizarse de diversas maneras, para el caso de Agro Sur, dos son las propuestas: alianzas estratégicas con proveedores o con clientes. Esto se debe porque, principalmente, la decisión de crear una alianza estratégica está influenciada por las percepciones de compatibilidad de los socios entre sus objetivos estratégicos y culturas empresariales. Por ello, se debe considerar la condición de empresa familiar de Agro Sur, dado que existen factores que podrían afectar a la relación de los miembros directivos con las empresas participantes, como las características de la empresa, sus valores, procesos de gestión, mecanismos de control, toma de decisión, aversión al riesgo y control familiar.

Además, los miembros de la familia pueden mostrarse reacios a esta propuesta por la pérdida de control y poder que conlleva la propiedad, también, el deseo de que los miembros de la familia ocupen puestos clave en la alianza puede dar lugar a que esta se estructure de acuerdo con la disponibilidad de los miembros de la familia para asumir tales cargos. Aunque en el momento en el que se forma la alianza estratégica, el control de la familia está asegurado, el equilibrio de poder entre los socios variará con el tiempo y la determinación de la empresa familiar de retener el control puede afectar la relación con el socio. Esto puede afectar no solo la elección del socio para una alianza estratégica, sino también la forma legal de la alianza (Gallo, Ariño, Máñez, & Cappuyns, 2004).

Debido a las exigencias de este nuevo aliado, las empresas familiares se verán obligadas a ser más profesionales respecto a la gestión del negocio, lo que impulsaría la introducción de técnicas de gestión más sistémicas y formales (Gallo et al., 2004). De esta manera, de acuerdo con las actividades planteadas anteriormente, previo a crear una alianza estratégica es relevante para Agro Sur realizar las siguientes actividades:

- Realizar una planificación estratégica
- Establecer estructuras formales
- Sistematizar los procesos

Estas actividades evitarán las desventajas mencionadas anteriormente dado que se tendrá claro los objetivos de Agro Sur que quiere lograr y tendrá una organización interna estructurada que definirá cuáles son los roles de cada personal y qué función deben cumplir. Es así como al formar una alianza habrá menores confusiones de pérdida de poder y control.

De esta manera, Agro Sur como fortaleza presenta una mayor red de contactos en relación a proveedores, conocimientos en producción y calidad, por ello, es recomendable crear alianzas con empresas que cuenten con experiencia y conocimientos en comercialización, exportación y tenga una red de contactos en el exterior, así la sinergia de ambas empresas,

recursos y capacidades genere una ventaja competitiva. De esta forma, se recomienda establecer alianzas con clientes actuales de Agro Sur que ya tengan establecido una red de contactos en el exterior, ello evitaría realizar una investigación de mercado además de disminuir los riesgos al tener clientes ya conocidos, donde Agro Sur se encargaría básicamente de la logística interna pero participando de los beneficios de las ventas finales.

Por otra parte, es posible crear alianzas con empresas proveedoras de ahí, como Agro Sur, donde la ventaja principal es generar un producto de calidad y con mayor volumen, así se formen alianzas con el fin de realizar exportaciones por un periodo de tiempo determinado y que adicionalmente, se contrate personal experto en comercio exterior para la alianza dado que probablemente las empresas asociadas no cuenten con este recurso.

Es razonable, por lo tanto, esperar que estas características tengan un impacto en la formación de alianzas estratégicas, para ello, es recomendable que los fundadores y miembros familiares conozcan a las empresas para formar estos lazos empresariales donde exista una mayor confianza entre gerentes, así como se establezcan las funciones y delimite la toma de decisiones y poder, con miras a evitar conflictos de intereses, y buscar un mayor beneficio para ambas partes.

Tabla 38: Ventajas y desventajas de las alianzas estratégicas

Ventajas	Desventajas
Adquisición de nuevos conocimientos, competencias, recursos y red de contactos.	Percepción de la pérdida de poder.
Menores costos y riesgos al exportar.	Percepción de la pérdida de poder familiar.
Mayor formalización de los procesos.	Pérdida de la cultura familiar.

4. Validación con expertos

Conforme a las propuestas estratégicas y actividades mencionadas para incursionar en la exportación para la empresa Agro Sur, se realizó una entrevista a un experto con amplia experiencia en marketing internacional, Carlos Escaffi para validar lo propuesto en el presente Proyecto Profesional. El experto señaló que las actividades mencionadas responden a temas de *management*, importantes para una pequeña empresa especialmente para prepararse hacia la exportación. Asimismo, recaló la importancia de realizar un plan de exportación de la mano de PromPerú, a través del programa “Ruta Exportadora” y además sugirió consultar con un especialista agrícola que determine el cumplimiento de los estándares que exige el mercado destino, sugerencias que se incorporado dentro del capítulo.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

En este capítulo se desarrollará, en primer lugar, las conclusiones del Proyecto Profesional, que estarán en relación con los objetivos propuestos y los hallazgos de la investigación. Asimismo, se detallará las recomendaciones finales que sugerirán planteamientos a desarrollarse para futuras investigaciones, así como el aprendizaje que se obtuvo del presente Proyecto Profesional.

1. Conclusiones

La exportación es el primer paso dentro del proceso de internacionalización en las empresas, es una de las estrategias más complejas, especialmente para las MYPES familiares, sin embargo, es necesaria debido a la creciente globalización del mercado (Fernández & Nieto, 2002). Es necesario resaltar que no se tiene modelos teóricos sobre el proceso de exportación para las MYPES del sector agrícola, por lo cual se identificaron capacidades de gestión que son necesarias para la exportación. Es importante recalcar que este análisis se realizó en base al contexto de nuestro sujeto de estudio y de diferentes investigaciones internacionales.

Se utilizó el estudio de caso como estrategia para la metodología de la presente investigación, debido a que se obtiene un resultado integral sobre la organización, lo cual permite al gestor brindar diversas soluciones en base a la pregunta de investigación planteada en el presente Proyecto Profesional.

Teniendo esto en cuenta, el presente Proyecto Profesional tiene como objetivo responder la pregunta general de investigación: qué capacidades de gestión debe desarrollar Agro Sur para la exportación de ajíes nativos; con ello se determinó los objetivos específicos que ayudan a responder la pregunta.

El primer y segundo objetivo permite poner en contexto de acuerdo a la situación actual del sector de ajíes, y sobre las capacidades de gestión de una empresa familiar y MYPES para la exportación. En ese sentido, se sintetizó las variables encontradas en cinco capacidades: planeación, organización, del gestor, marketing y financiera.

El tercer objetivo detalla la historia de la empresa y el análisis de las capacidades de gestión de la misma. De esta manera, Agro Sur cuenta con una vasta experiencia de doce años en sector de ajíes, en ese tiempo los fundadores han construido una red de contactos con sus proveedores que los ha ayudado a contar con una ventaja competitiva frente a su competencia, considerado que la empresa también produce ajíes nativos. Asimismo, Agro Sur ha logrado

forjar una relación de largo plazo con sus clientes, debido principalmente a la variedad y calidad de los ajíes ofrecidos y a los servicios post venta que realiza como el transporte y la compra de la mercadería sobrante a sus clientes.

Sin embargo, la empresa también presenta una serie de debilidades que se identificaron en el análisis, estas se enfocan en la poca capacidad de gestionar la empresa, esto incluye su bajo nivel de profesionalización, una existente semi informalidad de la empresa al no tener un sistema de registro donde se contabilice todas sus compras y ventas, estas debilidades no logran que la empresa se encuentre lista para incursionar en la exportación.

La primera capacidad es la planificación, se encontró que la empresa no tiene esta capacidad desarrollada, al no conceptualizar a la empresa, es decir no enfocar los recursos y actividades de la empresa hacia un mismo objetivo, no analiza el mercado, ni identifica las barreras de entradas y competencias que son necesarias para el ingreso hacia mercados extranjeros.

Con respecto a la capacidad organizacional, al comparar con las empresas entrevistadas se determinó que Agro Sur, no tiene esta capacidad desarrollada debido, principalmente a que, al ser una empresa familiar, las decisiones las toman los fundadores, no cuentan con una estructura formal y no han incorporado a un personal calificado que tenga el conocimiento, experiencia y habilidades para realizar una futura exportación.

La tercera capacidad es la del gestor, si bien es cierto que los fundadores cuentan la capacidad de contar con una red de contactos y con la experiencia en el sector, no cuentan con la formación necesaria ni con la capacidad de asumir riesgos, por lo cual esta capacidad debe desarrollarse.

Con respecto a la capacidad de marketing, la empresa debe potenciar esta capacidad para su incursión en la exportación dado los altos estándares que exigen el mercado y los clientes internacionales. Además de realizar actividades de publicidad como la promoción de los productos ofrecidos a través de ferias o ruedas de negocios.

Por último, Agro Sur tiene desarrollada la capacidad financiera, es decir la empresa cuenta con la capacidad de acceso a financiamiento externo y cuenta con recursos propios para financiar su incursión a la exportación.

Finalmente, el último objetivo es proponer iniciativas que mejoren las capacidades de gestión de Agro Sur para su incursión exportación de ajíes nativos. En ese sentido se detallan tres opciones estratégicas propuestas en el presente Proyecto Profesional ellas son la exportación propia, alianzas estratégicas y la participación en programas estatales. Estas opciones se realizarán en base a seis actividades: realizar una planificación, establecer estructuras formales, sistematizar los procesos, contratar personal calificado, realizar una investigación de mercado, analizar de la capacidad exportable y una evaluación financiera. Estas actividades en cada opción estratégica implican ventajas y desventajas que Agro Sur debe considerar antes de tomar una decisión.

La primera opción conlleva a que Agro Sur, se haga responsable de las actividades propias de exportación, considerando la incorporación de nuevas generaciones como solución para minimizar el posible riesgo de este proceso, además de contar con personal calificado, no necesariamente familiar, para realizar las siguientes actividades: realizar una planificación estratégica, establecer estructuras formales, sistematizar los procesos. Sin embargo, es necesario que la empresa por el hecho de ser familiar tenga en consideración los posibles conflictos que puedan suscitar, para ello se plantea que se establezcan la creación de un Consejo Familiar y la elaboración y formalización de un Protocolo Familiar.

La segunda opción propone la creación de alianzas estratégicas, al Agro Sur tiene como fortalezas una red de contactos con proveedores establecida, conocimientos en producción y aseguramiento de calidad de los ajíes, contar con alianzas con empresas que tengan experiencia y conocimientos en exportaciones ayudaría a que estas empresas creen una ventaja competitiva. Sin embargo, esta opción también conlleva desventajas, como la percepción de la pérdida del poder familiar y pérdida de la cultura familiar.

Por último, la participación en programas estatales permite a Agro Sur, ingresar a mercados internacionales con la representación del país, asimismo, permitirá a la empresa realizar actividades de investigación de mercado, análisis de la capacidad exportable y evaluación financiera. De la misma manera, una desventaja es que la empresa requerirá de más recursos propios, además que estos programas están destinados solo apoyar a la empresa en la primera exportación lo que no asegura su continuación después de su participación.

En el presente Proyecto Profesional se ha logrado hacer uso de las herramientas de gestión al desarrollar temas de empresas familiares, exportaciones, planeamiento, marketing y capacidades de gestión. De esta manera, se pudo rescatar información relevante de la empresa,

al ser un estudio de caso. Adicionalmente, se analizó un grupo de capacidades en una empresa real en base a las teorías de factores que inciden en la exportación, en donde se pudo identificar que, a veces, la realidad dista de lo que señala la teoría como correcto, como se demuestra en los casos analizados de las empresas que actualmente exportan.

2. Recomendaciones

Dadas las conclusiones, se proporcionarán algunas recomendaciones que deben ser tomadas en cuenta. Se recomienda orientar a la empresa hacia un enfoque de gestión basado en criterios económicos y empresariales, que logre conjugar los aspectos familiares más importantes como el compromiso y el control de la propiedad, ello proporcionará los lineamientos, objetivos y acciones que permitan sostener el crecimiento hacia la exportación, sin dejar de lado el carácter familiar de la empresa. Debido a que actualmente, la empresa tiene un enfoque meramente empírico, es decir, basados en la experiencia de los dueños de Agro Sur.

Asimismo, Agro Sur, al ser una empresa familiar, debe tener en cuenta que, eventualmente, se incorporará personal familiar a la organización y, para ello, se recomienda establecer un consejo familiar y protocolos que aseguren la manera más eficaz de llevar a cabo las operaciones de la empresa, que evite los conflictos y discrepancias familiares que podrían surgir, y en el caso que ocurran, se resuelvan de acuerdo a un plan de acción establecido.

Asimismo, se requerirá profesionalizar a la empresa, es decir, incorporar personal calificado no familiar que complementen las competencias de los miembros de la familia y que la empresa necesita, para ello se recomienda incorporar personal experto en exportación, contabilidad y agronomía. Adicionalmente, se deberá delimitar las funciones y puestos, así como las retribuciones y beneficios para cada uno de ellos, a manera de evitar la percepción de preferencias o nepotismo del personal no familiar sobre el personal familiar.

De esta manera, la profesionalización de la empresa debe partir por una decisión de los fundadores de Agro Sur, donde reconocen la complejidad de la gestión empresarial y entienden que, para continuar con el crecimiento de Agro Sur, se requiere estructuras claras, formales y sólidas, así como una gestión eficiente de los recursos y capacidades que permita un desarrollo sostenido hacia la exportación.

Para incursionar en la exportación, se proponen tres opciones estratégicas generales ellas son la exportación propia, la creación de alianzas estratégicas o por medio de participación de programas del Estado, estas opciones señalan las ventajas y desventajas generales, así como las actividades a realizar en cada una de ellas. Sin embargo, se recomienda realizar una evaluación financiera de cada una de estas opciones, de manera que aporte mayor información

en cuanto a los costos, riesgos, beneficios y nivel de rentabilidad que se obtendría en cada una, sin dejar de tomar en cuenta la gestión de los activos intangibles en la empresa familiar como es el control, la sucesión familiar y la cultura.

Finalmente, las capacidades analizadas en este Proyecto Profesional son válidas no solo para exportar sino para desarrollarse dentro del mercado nacional dado que efectuar una revisión con relación al mercado internacional es establecer una meta más exigente y competitiva; sin embargo es necesario recalcar la importancia de realizar un análisis más profundo, al incluir la capacidad de producción ya que esta se consideraría necesaria si la empresa comienza con su proceso de exportación.

Para futuras investigaciones, se recomienda tomar en consideración que en la actualidad no existen suficientes estudios que analicen la incursión en la exportación de MYPES familiares del sector agrícola, y se requiere información acerca de ello, para que las pequeñas empresas en la misma condición de familiares y/o agrícolas, tomen como referencia los factores a considerar para la exportación considerando que cada una de ellas se desarrolla en un contexto diferente y cuenta con diferentes recursos.



REFERENCIAS

- Aaby, N-E., & Slater, S. F. (1989). Managerial Influences on Export Performance: A Review of the Empirical Literature 1978–88, *International Marketing Review*, 6(4), 53–69. <https://doi.org/10.1108/EUM000000001516>
- Ameconi, O. E. (2004). *Microempresas en acción*. Buenos Aires : Macchi .
- Ansoff, H. I. (1957). Strategies for Diversification. *Harvard Business Review*, 35(5), 113. Recuperado de <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=edb&AN=6769323&lang=es&site=eds-live&scope=site>
- Araujo, C. (2009). Tipos de Exportación dentro del Proceso de Internacionalización. *Área Comercial Internacional*, 8,1-4. Recuperado de http://aempresarial.com/servicios/revista/180_10_zrghgdlnpgjxaejecmqhwnhqcmwoxlvwcbdjfowvvtvk_dampq.pdf
- Avolio, B., Mesones, A., & Roca, E. (2011). Factores que Limitan el Crecimiento de las Micro y Pequeñas Empresas en el Perú (MYPES). *Strategia*, 1(1), 70–80. Recuperado de <http://revistas.pucp.edu.pe/index.php/strategia/article/viewFile/4126/4094>
- Castillas, J., Díaz, C., Rus, S., & Vázquez, A. (2014). *La Gestión de la Empresa Familiar* (2ª ed.). Madrid: Paraninfo.
- Castillo, J. L., Piscocoya, M. S., & Jopén, G. (2016). Determinantes del acceso y uso de servicios financieros de las microempresas en el Perú. *Consortio de investigación económica y social* [CIES]. Lima. Recuperado de https://www.cies.org.pe/sites/default/files/investigaciones/cies_jlmsgj_informe_final.pdf
- Castro, P., Molina, H., & Ramírez, J. (2017). La evolución de las estrategias de internacionalización de las empresas manufactureras andaluzas de carácter familiar. *Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales- ETEA*, 91, 399–404. Recuperado de <http://xivrem.ujaen.es/wp-content/uploads/2012/05/60-R-118M220.pdf>
- Castro, E. (2010). El estudio de casos como metodología de investigación y su importancia en la dirección de empresas y administración de empresas. *Revista Nacional de Administración*, 1(2), 31-54. Recuperado de <https://investiga.uned.ac.cr/revistas/index.php/rna/article/view/332/227>
- Chacaltana, J., & Ruiz, C. (2017). El mercado laboral peruano y el futuro del trabajo. *Escuela Internacional de Alta Formación En Relaciones Laborales y de Trabajo de ADAPT Comité de Gestión Editorial*. Recuperado de http://ejcls.adapt.it/index.php/rldc_adapt/article/viewFile/453/608
- Chen, J., Sousa, C. M. P., & He, X. (2016). The determinants of export performance: a review of the literature 2006-2014. *International Marketing Review*, 33(5), 626–670. <https://doi.org/10.1108/IMR-10-2015-0212>
- Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo [PROMPERU]. (2013). *Guía financiera para empresas exportadoras*. Recuperado de <http://www.siicex.gob.pe/siicex/documentosportal/468506723rad9D675.pdf>

- Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo [PROMPERU]. (2017). *Desenvolvimiento del comercio exterior*. Recuperado de <http://media.peru.info/promperu/Desenvolvimientoagro2016.pdf>
- Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo [PROMPERU] (2017). *Plan de Negocio Exportador*. Recuperado de http://www.siicex.gob.pe/siicex/portal5ES.asp?_page_=393.38700
- Corporación Financiera Internacional [IFC]. (2011). *Manual IFC de Gobierno de Empresas Familiares* (4ª ed.). Washington. Corporación Financiera Internacional.
- Ellis, P. (2000). Social ties and foreign market entry. *Journal of International Business Studies*, 31(3), 443-469. Recuperado de <http://www.jstor.org/stable/155651>
- Escandón, B., & Hurtado, A. (2014). Los determinantes de la orientación exportadora y los resultados en las pymes exportadoras en Colombia. *Estudios Gerenciales*, 30(133), 430-440. <https://doi.org/10.1016/j.estger.2014.05.002>
- Escuela de Negocios EOI. (2001). Factores limitativos de la internacionalización de las pymes. Recuperado de https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=2ahUK EwjJyOfA_NziAhVDIVkKHVzIDGMQFjAAegQIAhAC&url=https%3A%2F%2Fwww.eoi.es%2Fes%2Ffile%2F17240%2Fdownload%3Ftoken%3DHZmstmn5&usg=AOv Vaw3zay6QJLD24MtJS8rCdrA1
- Farfán, S., Palomino, S., & Ruiz, F. (2018). Análisis de los factores que inciden en la exportación de las mypes del sector textil-confecciones. Casos de estudio: Corporación Stealth, Nevih Plus Size y Pijamas Rozzé Latina del emporio comercial de Gamarra. (Tesis de Licenciatura, Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima, Perú). Recuperado de <http://hdl.handle.net/20.500.12404/13097>
- Fernández, Z., & Nieto, M. (2005). La estrategia de internacionalización de la pequeña empresa familiar. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, (22), 107-125. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=80720287005>
- Gallo, M. & García, C. (1996). Important Factors in Family Business Internationalization. *Family Business Review*, Vol. 9, No. 1, pp. 45-60.
- Gallo, M. A., Ariño, A., Máñez, I., & Cappuyns, K. (2004). Internationalization via strategic alliances in family businesses. *IESE Business School Working*, (540), 59-67. <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.685863>
- Gestión. (12 de agosto de 2018). Empresas familiares contribuyen con el 40% del PBI, pese a corto tiempo de vida. *Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/empresas-familiares-contribuyen-40-pbi-pese-corto-vida-nndc-241306>
- Girón, B., Marroquin, J., & Arca, A. (2018). Análisis de capacidades en el desarrollo de nuevos productos para el crecimiento de una pequeña empresa. Caso: Superalimentos Del Perú S.A.C. (Tesis de Licenciatura, Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima, Perú). Recuperado de <http://hdl.handle.net/20.500.12404/13143>
- Haddoud, M. Y., Nowinski, W., Jones, P., & Newbery, R. (2018). Internal and external determinants of export performance: Insights from Algeria. *Thunderbird International*

Business Review. <https://doi.org/10.1002/tie.21972>

- Hernández, R., Fernández C. & Baptista P. (2010). *Metodología de la investigación*. (5a ed). México: Mc Graw Hill Interamericana.
- Horta, R. (2012). Algunos determinantes internos y externos del resultado exportador a nivel de firma: análisis de empresas agroindustriales uruguayas. *Cuaderno de Economía*, 1, 67–84. Recuperado de <http://scholar.google.com/scholar?hl=en&btnG=Search&q=intitle:Algunos+determinantes+internos+y+externos+del+resultado+exportador+a+nivel+de+firma:+análisis+de+empresas+agroindustriales+uruguayas#0>
- Hurtado, N. (2002). *La PYME y las estrategias de Internacionalización*. Granada: Universidad de Granada.
- Jäger, M., Jiménez, A., & Amaya, K. (2013). *Las cadenas de valor de los ajíes nativos de Perú. Bioversity International*. Recuperado de https://www.bioversityinternational.org/fileadmin/_migrated/uploads/tx_news/Las_cadenas_de_valor_de_los_aj%C3%ADes_nativos_de_Peru_1730.pdf
- Johanson, J., & Wiedershem-Paul, F. (1975). The internationalization of the firm -four swedish cases. *Journal of Management Studies*, 12 (3), 305–322. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.1975.tb00514.x>
- Johanson, J., & Vahlne, J.-E. (1990). The Mechanism of Internationalisation. *International Marketing Review*, 7(4). <https://doi.org/10.1108/02651339010137414>
- Johanson, J., & Vahlne, J.-E. (2003). Business Relationship Learning and Commitment in the Internationalization Process. *Journal of International Entrepreneurship*, 1, 83–101. <https://doi.org/10.1023/A:1023219207042>
- Kotler, P., & Keller, K. (2012). *Dirección de Marketing*. (14ª ed.). México: Pearson Educación.
- Lado, N., Martínez-Ros, E., & Valenzuela, A. (2004). Identifying successful marketing strategies by export regional destination. *International Marketing Review*, 21(6), 573–597. <https://doi.org/10.1108/02651330410568024>
- Lages, L. F., & Styles, C. (2009). Relationship Capabilities, Quality, and Innovation as Determinants of Export Performance. *Journal of International Marketing*, 17(4), 47-70. Recuperado de <https://www.jstor.org/stable/27755617>
- Lamb, C., Hair, J., & McDaniel, C. (2011). *Marketing*. Mexico DF: Cengage Learning, Inc.
- Larson, A. (1992). Network Dyads in Entrepreneurial Settings: A Study of the Governance of Exchange Relationships. *Administrative Science Quarterly*, 37(1), 76–104. <https://doi.org/10.2307/2393534>
- Lázaro, E. (2010). Gestión eficiente de una micro y pequeña empresa: como superar el segundo año y sostenerse en el tiempo. (Tesis de licenciatura, Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima, Perú). Recuperado de <http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/123456789/836>
- Ley 28015. Ley de Promoción y de Formalización de la Micro y Pequeña empresa. Congreso de

la República del Perú (2003).

- Lombardo, F., Martos, G. V., & Martínez Jiménez, M. C. (2007). Factores a tener en cuenta en la expansión internacional de la empresa familiar, *13*(2), 75–96. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=274120280004>
- López, J. (2004). Análisis de la actividad exportadora de la empresa una aproximación desde la teoría de recursos y capacidades. (Tesis doctoral, Universidad de la Coruña, La Coruña, España). Recuperado de <https://core.ac.uk/download/pdf/61896819.pdf>
- Lu, J. W., & Beamish, P. W. (2006). SME internationalization and performance: Growth vs. profitability. *Journal of International Entrepreneurship*, *4*(1), 27–48. <https://doi.org/10.1007/s10843-006-8000-7>
- Lumpkin, G., & Dess, G. (1996). Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. *The Academy of Management Review*, *21*(1), 135–172. Recuperado de <http://www.jstor.org/stable/258632>
- Martínez, I. M. (2011). La internacionalización de la empresa familiar. (Tesis de maestría, Universidad de la Rioja, La Rioja, España). Recuperado de https://biblioteca.unirioja.es/tfe_e/TFE000103.pdf
- Ministerio de Producción [PRODUCE]. (2013). *Las mipymes en cifras 2013*. Recuperado de <http://ogeiee.produce.gob.pe/index.php/shortcode/oee-documentos-publicaciones/publicaciones-anuales/item/737-mipymes-2013>
- Ministerio de Producción [PRODUCE]. (2018). *Las Mipyme en cifras 2016*. Recuperado de <http://ogeiee.produce.gob.pe/index.php/shortcode/oee-documentos-publicaciones/publicaciones-anuales/item/758-las-mipyme-en-cifras-2016>
- Monreal, J., Sánchez, G., Meroño, Á., & Sabater, R. (2009). *La Gestión de las Empresas Familiares : Un Análisis Integral* (1ªEd). Murcia.
- Nazar, M., & Shaikh, F. (2011). Determinants of Export Performance of Small and Medium Enterprises. *Journal of Business Strategies*, *5*(1), 21–31. Recuperado de http://www.greenwich.pk/PDFs/BS_V05_N1.pdf#page=29
- Núñez, C., Roger, C., & Velit, C. (2016). *Planeamiento Estratégico para la empresa Agrícola Rio Grande S.A.C.* (Tesis de maestría, Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima, Perú). Recuperado de <http://hdl.handle.net/20.500.12404/7530>
- Okpara, J. O. (2009). Strategic choices, export orientation and export performance of SMEs in Nigeria. *Management Decision*, *47*(8), 1281–1299. <https://doi.org/10.1108/00251740910984541>
- Oliveira, R., Figueira, A. A., & Pinhanez, M. B. (2018). Uppsala model: A contingent theory to explain the rise of EMNEs. *Review of International Business*, *13*(2), 30–42. <https://doi.org/10.18568/1980-4865.13230-42>
- Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura [FAO] (2003) ¿Es la Certificación Algo para Mí? - Una Guía Práctica sobre por qué, cómo y con Quién Certificar Productos Agrícolas para la Exportación. Recuperado de <http://www.fao.org/3/ad818s/ad818s07.htm>

- Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura. [FAO] (2012). *Manual "Buenas practicas agricolas para el productor hortofruticula"*. Recuperado de <http://www.fao.org/3/a-as171s.pdf>
- Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura [FAO]. (2016). *La trazabilidad. Una herramienta de gestión para las empresas y los gobiernos*. Recuperado de <http://www.fao.org/3/a-i6134s.pdf>
- Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura. [FAO] (2017). *¿Cómo exportar? Guía práctica para pymes y agricultura familiar*. Recuperado de <http://www.fao.org/3/a-i7579s.pdf>
- Pasco, M., & Ponce, M. (2015). *Guía de Investigación - Gestión*. Lima: Pontificia Universidad Católica del Perú.
- Penrose, E. T. (1959). *The Theory of the Growth of the Firm*, Oxford University Press. Versión española (1962): *Teoría del crecimiento de la empresa*. Madrid, España: Editorial Aguilar.
- Resolución Ministerial N° 0434-2017. Plan de desarrollo sostenible de las especies del género *Capsicum* 2018-2028. Ministerio de Agricultura y Riego [MINAGRI] (2017).
- Rocca Espinoza, E., García Pérez de Lema, D., & Duréndez Gómez-Guillamón, A. (2016). Factores determinantes del éxito competitivo en la mipyme: un estudio empírico en empresas peruanas. *Contabilidad y Negocios*, 11(22), 52–68. <https://doi.org/10.18800/contabilidad.201602.004>
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2009). *Research Methods for Business Students*. (5a ed.). Essex: Prentice Hall.
- Servicio Nacional de Sanidad Agraria [SENASA]. (n.d.). Exportación. Recuperado de <https://www.senasa.gob.pe/senasa/exportacion-3/>
- Shamsuddoha, A. K., & Ali, M. Y. (2006). Mediated effects of export promotion programs on firm export performance. *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, 18(2), 93–110. <https://doi.org/10.1108/13555850610658255>
- Sociedad del Comercio Exterior del Perú [COMEX]. (2017). *Sociedad del Comercio Exterior del Perú [COMEX]*. Recuperado de <https://www.comexperu.org.pe/en/articulo/el-aji-amarillo-se-abre-paso-en-las-mesas-del-mundo>.
- Sousa, C. M. P., & Bradley, F. (2008). Antecedents of international pricing adaptation and export performance. *Journal of World Business*, 43(3), 307–320.
- Tallman, S. (1991). Strategic Management Model and Resource-Based Strategies among MNEs in a host market. *Strategic Management Journal*, Vol. 12, pp. 69-82.
- Treviño, R. (2010). *Empresas Familiares, Visión Latinoamericana* (1ª Ed). México. Pearson}
- Tunal S, & Gerardo. (2003). El Problema de Clasificación de las Microempresas. *Actualidad Contable Faces*, 6(7), 78–91. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=25700707>

- Universidad Nacional Agraria La Molina. (2017). *Super Foods Perú: Los ajíes y pimientos levantan la mano*. Lima. Recuperado de http://www.lamolina.edu.pe/facultad/agronomia/programa/hortalizas/publicaciones/ajies_pimientos_Super_Foods_Peru_UNALM.pdf
- Wright, P., Ferris, S.P., Sarin, A. y Awasthi, V. (1996) Impact of corporate insider, blockholder, and institutional equity ownership on firm risk taking. *The Academy Management Journal*, 39, pp. 441-463.
- Yin, R. (2014). *Case study Research: Design ad Methods (5a Ed)*. California: Sage Publications.
- Young, S. (1991). *Penetración y Desarrollo de los Mercados Internacionales. Estrategias y Gestión*. Barcelona: Plaza y Janés.



ANEXO A: ANÁLISIS EXPLORATORIO

Para identificar la situación de la empresa, se realizaron entrevistas exploratorias, por separado, a los fundadores Cesar Mamani y Lidia Cruz, para identificar cómo veían a la empresa desde su propia perspectiva. Las entrevistas se realizaron por la integrante Solsiré Alarcón, quien no tiene un vínculo familiar con la empresa con la finalidad de evitar algún tipo de sesgo en las respuestas de los entrevistados. Asimismo se realizó una entrevista exploratoria a un competidor directo de Agro Sur con el objetivo de evaluar el nivel de gestión de nuestro sujeto de estudio en relación a sus competidores directos.

De esta manera, se pudo identificar que los fundadores administran la empresa de manera intuitiva y empírica, ello se debe principalmente a que carecen de formación profesional que les permita potenciar el crecimiento de la empresa, sin embargo, sí cuentan con una vasta experiencia en el sector de ajíes que les ha permitido mantenerse en el mercado y continuar con su crecimiento. Prueba de ello, es formalizar la empresa, invertir en un punto de venta mejor posicionado y adquirir terrenos para almacenar. De esta manera, Agro Sur demuestra que tiene ganancias que le han permitido mejorar la situación de la empresa y que pueden continuar haciéndolo.

En este contexto, se identificó que la empresa tiene potencial para crecer, sin embargo hace falta la dirección estratégica hacia una meta clara. Las posibles estrategias de crecimiento son amplias, principalmente una empresa puede buscar crecimiento en dos grandes áreas: mercado y producto, y a la vez estas pueden dividirse en nuevos y existentes (Ansoff, 1957).

Tabla A1: Estrategias de crecimiento de Ansoff

		Productos	
		Actuales	Nuevos
Mercados	Actuales	Penetración de mercados: <ul style="list-style-type: none"> - Venta Cruzada - Atraer nuevos clientes - Atraer clientes de la competencia 	Desarrollo de nuevos productos <ul style="list-style-type: none"> - Lanzamiento de nuevos productos - Modificación de productos
	Nuevos	Desarrollo de nuevos mercados <ul style="list-style-type: none"> - Nuevos mercados geográficos - Nuevos segmentos de mercado - Nuevos canales de distribución 	Diversificación <ul style="list-style-type: none"> - Nuevos productos en un mercado diferente

Agro Sur ya ha realizado alguna de estas estrategias de crecimiento, principalmente la de penetración de mercado. Al inicio de la historia de Agro Sur, los dueños solo vendían ají mirasol en pequeñas cantidades, posteriormente, incrementaron su variedad de productos al vender ají panca, ají chile, ají piquillo y páprika, adicionalmente, a lo largo del tiempo han incrementado su variedad de productos en oréganos y frutos secos. Esto señala que han implementado una estrategia de crecimiento de venta cruzada.

Asimismo, al emitir facturas antes que la competencia y, posteriormente, la formalización de la empresa como Agro Sur permitió atraer a más clientes y/o a clientes de la competencia, ya que la empresa cumplía con ciertos requisitos que los competidores no. Así como pasarse al Gran Mercado Mayorista de Santa Anita permitió atraer nuevos clientes por ser un lugar más formal y el principal punto de compra y venta mayorista de productos agrícolas.

En este escenario, para continuar con el crecimiento de Agro Sur se tienen las estrategias de crecimiento de desarrollo de nuevos productos, desarrollo de nuevos mercados y la diversificación.

El presente Proyecto Profesional optó por analizar la estrategia de crecimiento de desarrollo de nuevos mercados geográficos, específicamente la exportación. Las razones se orientan principalmente al interés del gerente general, Cesar Mamani, de incursionar en la exportación ya que argumenta que su producto es exportable dado que actualmente sus clientes son empresas exportadoras y una de las presentaciones es el mismo producto a granel. Y en segundo lugar, al interés de las investigadoras por los temas de exportación y MYPES familiares.

De esta manera, el presente Proyecto Profesional plantea el análisis de las capacidades de gestión que requiere Agro Sur para exportar sus productos, específicamente ajíes nativos. A su vez, el análisis de estas capacidades sugiere no solo ahondar específicamente en la exportación, sino mejorar la competitividad de la empresa en el mercado nacional, de manera que, orientarse a la exportación es principalmente una dirección o meta.

Para profundizar en el estudio de las capacidades de gestión para la exportación, se planteó la realización de observaciones y entrevistas a actores de la empresa, así como el acceso a documentos primarios, con el fin de obtener información de la empresa. Adicionalmente, se revisó literatura acerca de temas de internacionalización, exportación, empresas familiares y, micro y pequeñas empresas para realizar entrevistas a expertos y a empresas exportadoras que sean de apoyo al Proyecto Profesional.

ANEXO B: GUÍA DE ENTREVISTA EXPLORATORIA

Fecha: _____ Hora: _____

Lugar (ciudad y sitio específico): _____

Entrevistador: _____

Entrevistado: _____

Introducción

Buenos días, como parte de nuestro proceso de titulación, nos encontramos realizando una investigación de una pequeña empresa del sector agrícola. Por ello, es de suma importancia, como parte de la empresa, la entrevista que agradeceremos nos brinde. Primero, quisiéramos señalar que, la información brindada será usada sólo para fines académicos y se guardará la confidencialidad de la identidad personal, pues cada entrevista será debidamente codificada. En segundo lugar, queremos pedir permiso para grabar esta entrevista.

¿Nos autorizaría a grabar la presente entrevista?

Muchas gracias por el apoyo a nuestro proyecto de investigación.

Perfil del entrevistado

- Cuénteme un poco sobre usted ¿Cuál es su nombre y cuántos años tiene?
- Cuéntenos brevemente ¿cuáles son sus funciones dentro de su empresa?

Características personales del empresario

- ¿Cuál es su nivel de estudios?
- Nos comentaría ¿Cómo surge su empresa?
- ¿Quién toma las decisiones en Agro Sur? ¿Cuáles cree que han sido las decisiones claves que ha tenido que tomar para el desarrollo de su empresa?
- ¿Cuántos años lleva trabajando en el mercado de ajíes?
- ¿Cómo aprendió sobre el negocio?
- ¿Cuáles son las capacitaciones en las que ha participado?
- ¿Cuál ha sido el motivo por el cual (no) participo?
- ¿Qué le motiva en su día a día para enfrentar los retos del negocio?
- ¿Tiene contactos relacionado al rubro donde se encuentra trabajando? ¿Ha utilizado a alguno de estos contactos para agro sur?

Planificación

- ¿A qué se dedica su empresa?
- ¿Cómo imagina su empresa en diez años?
- ¿Cuáles son los planes para su empresa en un año?
- ¿Cuáles son los planes de su empresa en cinco años?

Estructura de la propiedad

- ¿Cuánto tiempo tiene la empresa en marcha?
- ¿Desde cuándo se formalizó la empresa?
- ¿En dónde se encuentra ubicado su empresa (¿parte comercial, parte producción)?
- ¿Considera importante la ubicación de su negocio? ¿Respecto a la distancia?
- ¿Aproximadamente con cuánto dinero propio empezó su negocio?
- ¿Con cuántos locales cuenta para realizar todas sus operaciones?
- ¿Qué factores toma en cuenta para obtener el local?
- ¿Cuáles serían los motivos para contar con más locales?

Financiamiento

- Coméntenos ¿La empresa tiene préstamos con el banco? ¿Cuántos tiene?
- ¿Qué tipo de préstamos tiene (largo plazo, corto plazo: pagarés, letras)?
- ¿Cuáles son los motivos de los préstamos?
- ¿Cómo tomó la decisión de obtener préstamos?

Contabilidad

- ¿Cómo realiza su proyección de compras y ventas?
- ¿Cómo registra sus ingresos y salidas de dinero de su empresa?
- ¿En el proceso de producción utiliza equipos tecnológicos?
- ¿El transporte que utiliza para trasladar sus productos cuenta con GPS?
- ¿Utiliza facturas electrónicas?

Mercado

- ¿Quiénes son sus competidores directos?
- ¿Qué productos ofrecen sus competidores?
- ¿Cómo es la relación con sus competidores directos?
- ¿Quiénes son sus clientes principales?
- ¿Qué promociones o descuentos les ofrece a sus clientes?
- ¿Cuáles son las razones específicas por la que sus clientes le siguen comprando?
- ¿Cómo clasifica a sus clientes?
- ¿Cómo se establece precio de venta?
- ¿Cómo se pautan las condiciones de venta?

Producción

Usted, ¿produce el ají o lo obtiene de acopiadores /productores?

- ¿En qué lugar produce?
- ¿Se cosecha por temporadas o todo el año?
- ¿Cómo utiliza los recursos naturales (agua, tierra, animales)?
- ¿Cómo lleva su producto desde la producción hasta el punto de venta?

- ¿Qué sucede si se pierde el producto durante el transporte?
- ¿Con qué agencia de transporte trabaja?
- ¿Qué tipo de insumos necesita para producir?
- ¿De dónde obtiene sus insumos?
- ¿Almacena sus insumos, productos?
- ¿Por qué almacena sus productos?
- ¿Por cuánto tiempo los almacena?

Asociatividad

- ¿Están organizados entre competidores?
- ¿Hay una asociación de productores/vendedores de ají?

Apoyo gubernamental

- ¿Qué beneficios del Estado conoce como microempresa?
- ¿Qué beneficios como productor agrícola lo beneficia?
- ¿Cuáles son los beneficios que usted percibe? (asesoría técnica, riego, leyes de protección)
- ¿Qué trámites debe cumplir con el Estado? ¿Cuánto tiempo le toma?
- Cuéntenos acerca de cómo ingresó al mercado mayorista.
- ¿Cómo le afecta que otros competidores sean informales?
- ¿Qué beneficios/desventajas obtuvo al formalizarse?
- ¿Cómo funciona la dinámica con los clientes informales?"
- ¿Qué programas del Gobierno promueven el desarrollo de las MYPES?

Comercialización

- ¿Qué considera que necesita para poder exportar?"
- ¿Cómo hace conocer a su empresa en el mercado?
- "Cuéntenos acerca de cómo ofrece su producto.
- ¿Cuál es la propuesta de valor (más por un mayor precio, más por el mismo precio, mismo por un precio menor, menos por un precio mucho menor)?"
- ¿Dónde vende su producto?
- ¿Cuál es el precio de venta?
- ¿Vende al por mayor y menor?
- ¿Cuánto se vende a diario?
- ¿Cómo maneja la estacionalidad en las ventas?

Gestión de recursos humanos

- ¿Con cuántos trabajadores cuenta actualmente? ¿Son temporales o fijos?
- ¿Cómo contrató a sus trabajadores?
- ¿Cómo ha enseñado a sus trabajadores a desempeñar sus funciones? ¿Cuánto tiempo le tomó enseñarles?

- ¿A cuánto asciende el salario asignado a sus trabajadores?

Gestión de la calidad

- ¿Cuál es la calidad mínima aceptable para vender su producto?
- ¿Cómo verifica que su producto tenga la calidad mínima aceptable?

Tecnología

- ¿Por qué considera importante implementar / adquirir mejoras tecnológicas en el negocio?
- ¿Cuáles son las mejoras tecnológicas que ha sido necesario implementar o adquirir para su negocio?
- ¿Cuenta con un sistema de planificación de recursos empresarial (ERP)?

Familiar

- En caso se presentara la oportunidad de formar parte de una asociación, ¿cuáles serían las condiciones para aceptar? / ¿Cuáles son las razones por las que no se ha asociado con otros productores?

Muchas gracias por su tiempo.



ANEXO C: CAMBIOS EN EL MODELO DE UPPSALA

Tabla B1: Cambios en el modelo de Uppsala

El Mecanismo Básico de Internacionalización (1977)	El modelo de proceso de internacionalización de la red empresarial (2009).	El modelo de Uppsala de la evolución de MBE (2013)	La estructura del modelo Uppsala de MBE Evolution (2014)
<p>(1) Motivación a la internacionalización después de la expansión doméstica (2) El proceso de internacionalización se realiza con cautela para evitar: incertidumbre, adquisición de conocimientos y recursos (3) Se sigue la cadena establecida: no hay actividades regulares de exportación; exportación a través de agencia independiente; filial de ventas; producción fabricación (4) El compromiso aumenta a medida que la empresa avanza en lo establecido debido a la experiencia e información del mercado (5) Psychic Distance se considera en el primer movimiento internacional de negocios.</p>	<p>(1) La distancia psíquica se vuelve irrelevante a medida que se rechazan las diferencias económicas, institucionales y culturales del mercado del país (2) La fuente principal de incertidumbre se debe a la responsabilidad de la tercerización (de una red importante) (3) La responsabilidad de los extranjeros es un obstáculo en el proceso de internacionalización (4) Las interacciones con información privilegiada (miembros de una red) proporcionan aprendizaje, fideicomiso, conocimiento recíproco y compromiso que son características clave de la internacionalización (5) El proceso de efectividad es consistente con el modelo de red (6) El espíritu empresarial desempeña un papel importante en el proceso de internacionalización (7) El proceso de internacionalización se puede realizar de tres formas: negocios con una empresa en el extranjero; una empresa intermediaria en el extranjero puede desencadenar el proceso y un socio retira una empresa en el extranjero.</p>	<p>(1) Las empresas prósperas obtienen ventajas operativas y de capacidad dinámica (2) Las empresas son muy racionales y la dependencia de la red es un papel clave para la internacionalización (3) El medio ambiente se considera, la confianza, el costo y la rentabilidad se consideran (4) El TCE no puede experiencias de gestión de jueces (5) un número limitado de actores en el mercado que tratan con productos y servicios heterogéneos (6) Las empresas se ajustan entre sí para mejorar la eficiencia (7) Los mercados son redes de relaciones interconectadas (8) La afiliación es una fuente de recursos importante al proceso de internacionalización (9) la red de mercado se desarrolla a partir de la interacción entre el mercado y los actores (10) El mercado está en constante cambio (11) MNE se considera una red en sí misma (12) El valor se crea a través de la construcción, el desarrollo y la coordinación de la relación de red comercial.</p>	<p>(1) El modelo de Uppsala es una sustitución gradual de los supuestos de tipo económico con los derivados de la teoría del comportamiento (2) El modelo de Uppsala no es una alternativa a la economía de los costos de transacción (3) El empresario en sí mismo puede ser una fuente de ventaja específica para la empresa (4) El MBE se entiende como una red de unidades semi-independientes (5) El Modelo de Uppsala es compatible con la "próxima gran pregunta del IB": ¿qué determina el éxito o el fracaso de las empresas en todo el mundo? (6) El modelo se concentra en intentar en lugar de tener éxito. (7) Las empresas compiten entre sí y con redes.</p>

Fuente: Oliveira, Figueira & Pinhanez (2018, p.33)

Elaboración: Oliveira, Figueira & Pinhanez (2018, p.33)

ANEXO D: GUÍA DE ENTREVISTA A GERENTE GENERAL

Fecha: _____ Hora: _____

Lugar (ciudad y sitio específico): _____

Entrevistador:

Entrevistado:

Introducción

Buenos días, como parte de nuestro proceso de titulación, nos encontramos realizando una investigación de una pequeña empresa del sector agrícola. Por ello, es de suma importancia, como parte de la empresa, la entrevista que agradeceremos nos brinde. Primero, quisiéramos señalar que, la información brindada será usada sólo para fines académicos y se guardará la confidencialidad de la identidad personal, pues cada entrevista será debidamente codificada. En segundo lugar, queremos pedir permiso para grabar esta entrevista.

¿Nos autorizaría a grabar la presente entrevista?

Muchas gracias por el apoyo a nuestro proyecto de investigación.

- ¿Nos indicaría su nombre y cargo dentro de la empresa?
- ¿Cuál es su grado de instrucción?
- Coméntenos, ¿a qué se dedica la empresa? Una pequeña reseña histórica.
- Coméntenos el motivo ¿por qué el que se crea la empresa?
- ¿Cuáles son sus principales funciones dentro de la empresa?
- ¿Cómo aprendió del sector del ají?
- ¿Cuáles son sus principales productos?
- ¿Cómo determina la calidad de sus productos?
- ¿Cuáles son las presentaciones de sus productos? ¿Como han ido cambiando a través del tiempo?
- ¿Cómo decide cuando añadir nuevos productos dentro de su negocio?
- ¿Cómo evalúa que aquellos productos que deban quedarse?
- ¿Qué características indican que el producto es de calidad?
- ¿Como evalúa la calidad de sus productos frente a la competencia?
- ¿Cómo almacena sus productos?
- ¿Cómo así decide adquirir el terreno para la producción?
- ¿En qué situación decide adquirir los almacenes/ o centros de acopio?
- ¿Cómo es la relación con sus proveedores?
- ¿Cómo consigue a sus proveedores? ¿Bajo qué condiciones elige a sus proveedores?
- Coméntenos si ha existido una situación donde se perdió la confianza con sus proveedores
- ¿Cómo establece la relación con sus clientes?

- ¿Cuáles son los tipos de pago con sus clientes?
- ¿Cómo brinda algún tipo de servicio adicional a sus clientes?
- ¿Cómo logra que sus clientes le compren de nuevos?
- ¿Cómo decide los días de crédito con sus clientes?
- ¿La empresa terceriza algún tipo de procesos?
- ¿Qué acciones realiza para disminuir sus costos? (comprar antes y a bajo precio)
- ¿Qué diferencias encuentra ahora que produce sus productos en comparación de años pasados donde acopia?
- ¿Cómo planifica sus ventas con sus clientes?
- ¿Cuáles son las formas de compra (previo acuerdo, momentánea)?
- ¿Cómo establece el precio de venta de sus productos?
- ¿Usa publicidad o promociones para obtener más ventas? ¿Ha participado de ferias o ruedas de negocio? ¿Considera que es beneficioso?
- ¿Cuáles son los servicios adicionales diferente a la competencia que ofrece?
- ¿Cuáles son sus competidores directos? ¿Por qué los considera competidores directos?
- ¿En qué aspectos que el negocio sea familiar ayuda al crecimiento de la empresa?
- ¿Cuáles son los aspectos positivos y negativos de tener familiares dentro de la empresa?
- ¿Dónde almacena sus productos?
- ¿Bajo qué condiciones las almacena para que duren? ¿Considera que las condiciones actuales son las correctas? ¿Cuáles serían las correctas?
- ¿Dónde queda su punto de venta?
- ¿Cómo sabe cuántos productos tiene almacenado, tiene algún documento?
- ¿En qué etapas utiliza transporte (desde materia prima hasta entrega del producto)
- ¿Cada cuánto tiempo sus trabajadores renuncian, o tiene que despedirlos?
- ¿Cuánto es el salario que se ofrece a sus trabajadores?
- ¿Qué beneficios laborales brinda actualmente?
- ¿Como hace cuando tiene que despedir a un personal?
- ¿Cómo capacita a sus trabajadores? ¿En qué temas los capacita?
- ¿Cómo evalúan que la empresa está obteniendo ganancias?
- ¿Qué acciones realiza en el momento de no está teniendo los resultados que espera? (monetarios)
- ¿En qué situaciones a utilizado préstamos bancarios? ¿Son a corto plazo o a largo plazo?
- ¿Qué opina de las asociaciones de productores?
- ¿Al momento de iniciar el año, como saben cuánto comprar o cuanto producir como lo deciden?
- ¿Qué hace para mitigar los cambios climáticos que afectan su producción?
- ¿Qué tipos de tecnología utiliza en sus procesos?
- ¿Cómo se ha beneficiado de tener conocidos dentro del negocio o en relación al negocio?
- ¿Qué puestos de personal, o conocimientos, considera claves para continuar con el crecimiento de la empresa?

- ¿Qué opina sobre la exportación de sus productos?
- ¿Cuál es el principal motivo por el cual usted decidiría exportar?
- ¿Cómo aprovechar las variaciones o cambios en el precio?
- ¿Cómo se prepara para los eventos inesperados climatológicos (p.e fenómeno del niño)?
- ¿Cuáles fueron los motivos por los cuales decidió tomar crédito bancario?
- ¿Cuáles fueron los motivos por lo que no ha intentado exportar hasta ahora?
- ¿Cómo evalúa cuánto gasta y cuánto gana (mensual, diario, anual)?
- ¿Cómo evalúa que le fue mejor que el año anterior o peor?
- ¿Cómo realizan la planificación con lo que ganaron?
- ¿Cómo realiza sus inventarios (punto de venta, almacén)?
- ¿Cuáles son las principales funciones que se cumplen en la empresa?
- Para eventos especiales como cumpleaños, navidad, año nuevo. ¿Qué actividades realiza con sus trabajadores?

Muchas gracias por su tiempo.



ANEXO E: GUÍA DE ENTREVISTA GERENTE COMERCIAL

Fecha: _____ Hora: _____

Lugar (ciudad y sitio específico): _____

Entrevistador:

Entrevistado:

Introducción

Buenos días, como parte de nuestro proceso de titulación, nos encontramos realizando una investigación de una pequeña empresa del sector agrícola. Por ello, es de suma importancia, como parte de la empresa, la entrevista que agradeceremos nos brinde. Primero, quisiéramos señalar que, la información brindada será usada sólo para fines académicos y se guardará la confidencialidad de la identidad personal, pues cada entrevista será debidamente codificada. En segundo lugar, queremos pedir permiso para grabar esta entrevista.

- ¿Nos autorizaría a grabar la presente entrevista?
- ¿Nos indicaría su nombre y cargo dentro de la empresa?
- ¿Cuál es su grado de instrucción?
- Coméntenos, ¿a qué se dedica la empresa? Una pequeña reseña histórica.
- Coméntenos el motivo ¿por qué el que se crea la empresa?
- ¿Cuáles son sus principales funciones dentro de la empresa?
- ¿Cómo aprendió del sector del ají?
- ¿Cuáles son sus principales productos?
- ¿Cómo determina la calidad de sus productos?
- ¿Cuáles son las presentaciones de sus productos? ¿Como han ido cambiando a través del tiempo?
- ¿Cómo decide cuando añadir nuevos productos dentro de su negocio?
- ¿Cómo evalúa que aquellos productos que deban quedarse?
- ¿Qué características indican que el producto es de calidad?
- ¿Qué calidad existe de sus productos?
- ¿Cómo establece la relación con sus clientes?
- ¿Cuáles son los tipos de pago con sus clientes?
- ¿Cómo brinda algún tipo de servicio adicional a sus clientes?
- ¿Cómo logra que sus clientes le compren de nuevo?
- ¿Cómo decide los días de crédito con sus clientes?
- ¿La empresa terceriza algún tipo de procesos?
- ¿Qué acciones realiza para disminuir sus costos?
- ¿Qué diferencias encuentra ahora que produce sus productos en comparación de años pasados donde acopiaba?
-

- ¿Cómo planifica sus ventas con sus clientes?
- ¿Cuáles son las formas de compra (previo acuerdo, momentánea)?
- ¿Cómo establece el precio de venta de sus productos?
- ¿Cómo añade un nuevo producto a sus? ¿Usa publicidad o promociones para obtener más ventas? ¿Ha participado de ferias o ruedas de negocio? ¿Considera que es beneficioso?
- ¿Qué características indican que el producto es de calidad?
- ¿Como evalúa la calidad de sus productos frente a la competencia?
- ¿Cuáles son los servicios adicionales diferente a la competencia que ofrece?
- ¿Cuáles son sus competidores directos, porque los considera competidores directos?
- ¿En qué aspectos que el negocio sea familiar ayuda al crecimiento de la empresa?
- ¿Cuáles son los aspectos positivos y negativos de tener familiares dentro de la empresa?
- ¿Dónde queda su punto de venta?
- ¿Cómo sabe cuántos productos tiene almacenado, tiene algún documento?
- ¿En qué etapas utiliza transporte (desde materia prima hasta entrega del producto)?
- ¿Cada cuánto tiempo sus trabajadores renuncian, o tiene que despedirlos?
- ¿Cuánto es el salario que se ofrece a sus trabajadores?
- ¿Qué beneficios laborales brinda actualmente?
- ¿Como hace cuando tiene que despedir a un personal?
- ¿Cómo capacita a sus trabajadores? ¿En qué temas los capacita?
- ¿Cómo evalúan que la empresa está obteniendo ganancias?
- ¿Qué acciones realiza en el momento que no está teniendo los resultados que espera? (monetarios)
- ¿En qué situaciones a utilizado préstamos bancarios? ¿Son a corto plazo o a largo plazo?
- ¿Qué opina de las asociaciones de productores?
- ¿Cuál es su grado de instrucción?
- ¿Cuánto tiempo lleva incursionando en el sector?
- ¿Al momento de iniciar el año, como saben cuánto comprar o cuanto producir como lo deciden?
- ¿Qué hace para mitigar los cambios climáticos que afectan su producción?
- ¿Qué tipos de tecnología utiliza en sus procesos?
- ¿Cómo se ha beneficiado de tener conocidos dentro del negocio o en relación al negocio?
- ¿Qué puestos de personal, o conocimientos, considera claves para continuar con el crecimiento de la empresa?
- ¿Cuál es el principal motivo por el cual usted decidiría exportar?
- ¿Cómo aprovechar las variaciones o cambios en el precio?
- ¿Cuáles fueron los motivos por los cuales decidió tomar crédito bancario?
- ¿Cuáles fueron los motivos por lo que no ha intentado exportar hasta ahora?

- ¿Cómo evalúa cuánto gasta y cuánto gana (mensual, diario, anual)?
- ¿Cómo evalúa que, en el año, le fue mejor que el año anterior o peor?
- ¿Cómo realizan la planificación con lo que ganaron?
- ¿Cómo realiza sus inventarios (punto de venta, almacén)?
- ¿Cuáles son las principales funciones que se cumplen en la empresa?
- Para eventos especiales como cumpleaños, navidad, año nuevo. ¿Qué actividades realiza con sus trabajadores?

Muchas gracias por su colaboración.



ANEXO F: GUÍA DE ENTREVISTA A EXPERTOS

Fecha: _____ Hora: _____

Lugar (ciudad y sitio específico): _____

Entrevistador: Solsiré Alarcón, Carolina Mamani

Entrevistado: Juan Antonio Portugal

Introducción

Buenos días, como parte de nuestro proceso de titulación, nos encontramos realizando una investigación de una pequeña empresa del sector agrícola. Por ello, es de suma importancia, como parte de la empresa, la entrevista que agradeceremos nos brinde. Primero, quisiéramos señalar que, la información brindada será usada sólo para fines académicos y se guardará la confidencialidad de la identidad personal, pues cada entrevista será debidamente codificada. En segundo lugar, queremos pedir permiso para grabar esta entrevista.

- *¿Nos autorizaría a grabar la presente entrevista?*
- Muchas gracias por el apoyo a nuestro proyecto de investigación.
- Coméntenos un poco sobre su experiencia en el comercio exterior, específicamente en las exportaciones.
- ¿Por qué exportar?
- ¿Qué es un plan de exportación?
- ¿Cómo organizarse para empezar a exportar?
- ¿Cuáles son los principales errores que comenten las empresas al exportar?
- ¿Cómo elegir al país objetivo de exportación?
- ¿Qué aspectos se tiene en cuenta al momento de elegir al país destino?
- ¿Cómo ingresar y mantenerse en los mercados internacionales?
- ¿cómo identifico las barreras para la entrada a los mercados internacionales?
- ¿Cuáles deben ser los trámites y procedimientos que cumplir?
- En su experiencia, ¿qué tan fácil es trabajar con las MYPES? ¿Qué se debería tener en cuenta para que las MYPES realicen exportaciones?
- ¿Qué oportunidades brinda para una Mype participar en una feria exportadora?
- ¿Qué recomendaría para que una Mype participe en una feria?
- ¿Qué retos enfrentan las MYPES peruanas para incursionar en la exportación?
- ¿A qué debe apuntar una MYPES cuando inicia su camino hacia la internacionalización /exportación?"
- ¿Cómo se pueden aprovechar los acuerdos y tratados comerciales para generar ventajas competitivas?

- ¿Cuáles son los conceptos legales que se deben considerar en el intercambio comercial?
- ¿Cómo se determina el precio de exportación?
- ¿Cómo se determina la oferta exportable de un producto agrícola?
- ¿Cuáles son las regulaciones a las que está sujeto una mercancía?
- ¿Cuáles son los términos de negociación internacional y las formas de cobro cuando se opera en mercados abiertos?
- ¿Cómo captar clientes internacionales?
- ¿Cuáles son las condiciones de ventas más usuales?
- ¿Cómo se negocia? ¿El cliente suele tener mayor poder de negociación?
- ¿Cuáles son las estrategias que utilizan la mayoría de MYPES para exportar?
- ¿Cómo las empresas aprovecharían las distintas ferias comerciales que existen?
- ¿Cuáles son los programas de apoyo financiero al exportador?
- ¿Qué entidades financieras son las más apropiadas para una Mype?
- ¿Qué tipo de crédito es el adecuado para obtener?
- ¿Cuán importante es la asociatividad en las pequeñas empresas? ¿Por qué?
- ¿Cuáles son los principales errores que comenten las empresas con respecto a la documentación?
- ¿Qué documentos son los más importantes que una empresa debe tener antes de iniciarse con la exportación?
- ¿Qué son y cómo se pueden aprovechar los programas de fomento al comercio exterior?
- ¿Cuáles son los organismos de apoyo que existen para el exportador?
- ¿Cómo influye el factor familiar en la exportación?



ANEXO G: GUÍA DE ENTREVISTA A EMPRESAS EXPORTADORAS

Fecha: _____ Hora: _____

Lugar (ciudad y sitio específico): _____

Entrevistador: _____

Entrevistado: _____

Introducción

Buenos días, como parte de nuestro proceso de titulación, nos encontramos realizando una investigación de una pequeña empresa del sector agrícola. Por ello, es de suma importancia, como parte de la empresa, la entrevista que agradeceremos nos brinde. Primero, quisiéramos señalar que, la información brindada será usada sólo para fines académicos y se guardará la confidencialidad de la identidad personal, pues cada entrevista será debidamente codificada. En segundo lugar, queremos pedir permiso para grabar esta entrevista.

¿Nos autorizaría a grabar la presente entrevista?

Muchas gracias por el apoyo a nuestro proyecto de investigación.

- Coméntenos ¿A qué se dedica la empresa?
- ¿Cuáles son sus principales productos y en que presentaciones los ofrece?
- ¿Cómo se inició en el sector de ajíes nativos?
- Coméntenos un poco la trayectoria de su empresa
- ¿Por qué decidió exportar sus productos?
- ¿Como obtuvo sus clientes?
- ¿Qué aspectos considera importantes para exportar?
- Coméntenos el proceso de distribución de sus productos desde el almacenamiento hasta el embarque.
- ¿Cuáles son los puntos clave en el proceso de distribución?
- ¿Cómo ha ido cambiando sus necesidades de almacenamiento desde el inicio de la empresa?
- ¿Cómo dirige el traslado de sus productos?
- ¿Qué tipo de empaquetado y etiquetado utiliza para el almacenamiento de sus productos?
- ¿Cómo fue adaptando sus productos con los requisitos del exterior?
- ¿Como ha manejado la trazabilidad de sus productos?
- ¿Cómo obtiene su materia prima?
- ¿Cómo evalúa la calidad de sus productos?
- ¿Realiza alguna proyección de compra/producción de sus productos antes de concretar la venta?

- ¿Dónde almacena sus productos?
- ¿Cómo ha solucionado algún paso dentro de su proceso de producción que no ha podido realizar?
- ¿Cómo ha enfrentado los cambios en los volúmenes de compra en el tiempo?
- ¿Quiénes y cómo se toman las decisiones en la empresa?
- ¿Cuántas personas trabajan actualmente en su empresa? ¿Cómo ha ido cambiando la cantidad de trabajadores durante la trayectoria de la empresa?
- ¿Qué funciones cumple su personal dentro de la empresa?
- ¿Qué puestos clave dentro de la empresa considera importante para su inicio con la exportación?
- ¿Cómo ha manejado la variación de personal desde el inicio de la empresa?
- ¿De qué manera el factor familiar influye en el negocio?
- ¿Cómo maneja el tema de financiamiento para sus exportaciones? (préstamo familiar, caja municipal, banco)
- ¿Cómo maneja el capital de trabajo de su negocio? (cxc días, cuantos días paga a sus proveedores)
- ¿Cómo hace uso de tecnología dentro de sus operaciones? (tractores, molienda, cámara en seco)
- ¿Cómo utiliza la tecnología para la gestión de negocio?
- ¿Cómo maneja el tema de costos en sus productos?
- Coméntenos sobre su experiencia en el sector de ajíes /exportación?
- ¿Cómo aprendió sobre la documentación necesaria para exportar?
- ¿Cómo se maneja la gestión de su negocio?
- ¿Cuáles ha manejado la innovación dentro de sus procesos o productos?
- ¿De qué manera esto ha influido en la exportación de estos?
- ¿Cómo consigue sus clientes?
- ¿Cómo elige a sus proveedores?
- ¿Cuáles son las condiciones de compra/ventas?
- ¿Cómo es la relación con sus proveedores?
- ¿Cómo maneja la competencia dentro del sector?
- ¿Cómo obtiene a sus nuevos clientes?
- ¿Cómo logra fidelizar a sus clientes?
- ¿Cómo determina el precio de sus productos?
- ¿considera importante la participación de ferias comerciales?
- ¿Cómo maneja la competencia informal dentro de negocio?
- ¿Considera importante estar dentro de una asociación dentro del sector de ajíes?

Muchas gracias por su tiempo.

ANEXO H: FOTOGRAFÍAS DE TRABAJO DE CAMPO

Figura H1: Fotografía de la visita al campo de Agro Sur



Figura H2: Fotografía del transporte de la carga



Figura H3: Fotografía de la visita a campo



Figura H3: Fotografía de la visita a campo



ANEXO I: GUÍA DE OBSERVACIÓN – LOCAL DE VENTA

GUÍAS DE OBSERVACIÓN

- Fecha: 10 Diciembre del 2018
- Tipo de observación: No participante
- Contexto: Local comercial de Agro Sur – Gran Mercado Mayorista de Lima – Santa Anita
- Actores: 3 vendedores – 1 Gerente comercial
- Integrantes: Solsire Alarcón, Carolina Mamani
- Duración de la observación: 60 minutos
- Elementos a observar:
 - Roles y funciones de los trabajadores
 - Trabajo en equipo
 - Clima laboral
 - Forma de comunicación entre los trabajadores y la fundadora
 - Atención al cliente
 - Manejo de la caja / Formalidad



ANEXO J: GUÍA DE OBSERVACIÓN – CENTRO DE PRODUCCIÓN

GUÍAS DE OBSERVACIÓN

- Fecha: 22 noviembre del 2018
- Tipo de observación: No participante
Contexto: Centro de acopio y almacén de Agro Sur- TACNA
- Actores: Gerente general, proveedor y 5 trabajadores
- Integrantes: Solsire Alarcón, Carolina Mamani
- Duración de la observación: 3 horas
- Elementos a observar:
 - Relación con los proveedores
 - Infraestructura adecuada
 - Forma de comunicación entre los trabajadores y el gerente
 - Cadena de producción de la empresa
 - Procedimiento de acopio

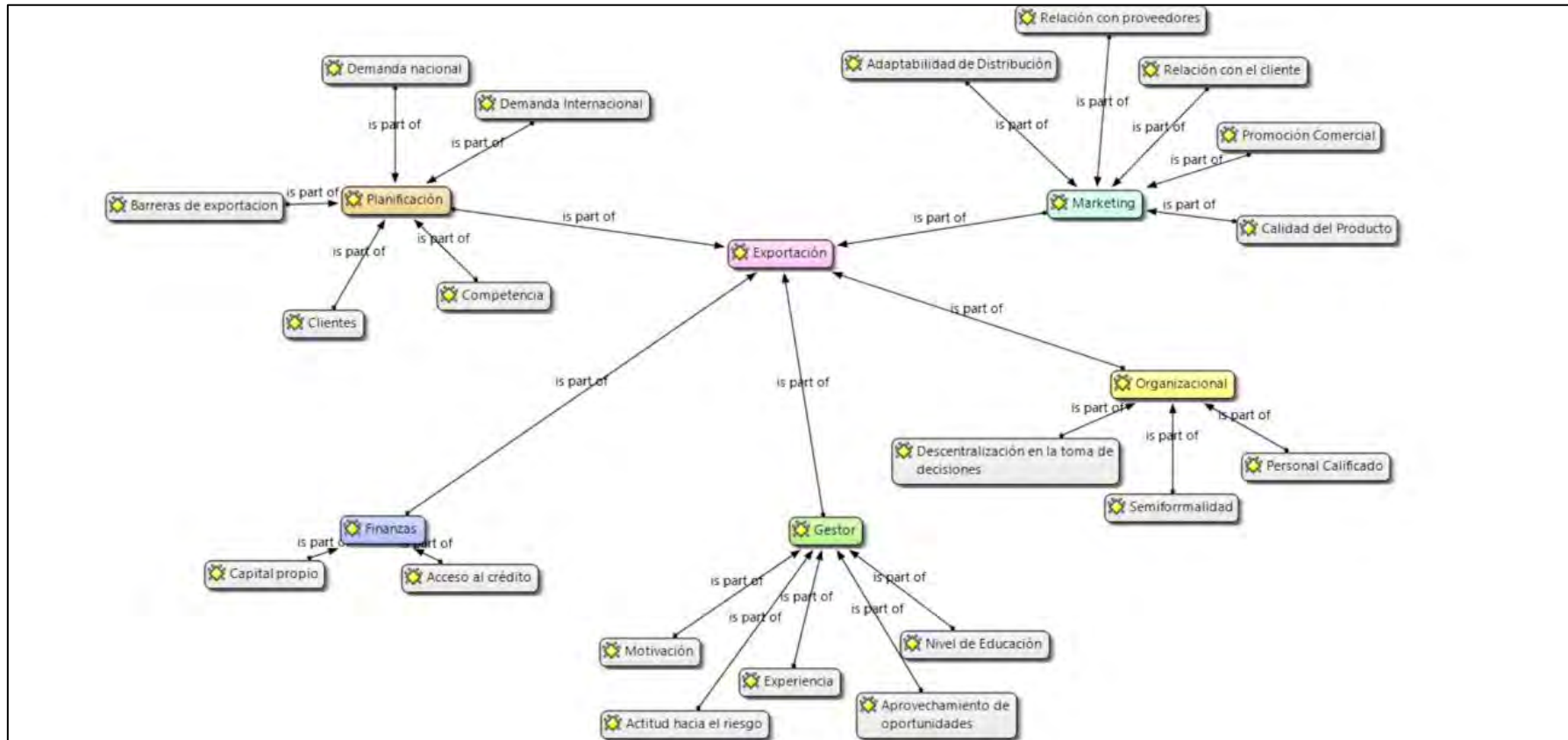
ANEXO K: TRANSCRIPCIONES DE LAS ENTREVISTAS

<https://drive.google.com/drive/folders/1OsIQGVYIIP68NDIW3Z4quuHCwIVFihgt?usp=sharing>



ANEXO L: RED DE VARIABLES

Figura L1: Red de variables



ANEXO M: MATRIZ DE CONSISTENCIA

Tabla M1: Matriz de consistencia

OBJETIVO GENERAL	OBJETIVOS ESPECIFICOS	PREGUNTA GENERAL	PREGUNTAS ESPECIFICAS	VARIABLES	HERRAMIENTAS	INSTRUMENTOS
Evaluar y proponer iniciativas para mejorar las capacidades de gestión de Agro Sur para la exportación de ajíes nativos.	Describir la situación actual del sector de ajíes nativos.	¿Qué capacidades de gestión e iniciativas debe desarrollar Agro Sur para la exportación de ajíes nativos?	¿Cuál es la situación actual del sector de ajíes nativos?	Planificación	Fuentes documentales Entrevistas semi estructuradas Observaciones	Guías de entrevistas a expertos Guías de entrevistas a empresas exportadoras Guías de entrevistas a Agro Sur Guía de observaciones Atlas.ü
	Identificar las capacidades de gestión para la exportación de una MYPE familiar.		¿Qué capacidades de gestión para exportar necesita una MYPE familiar?	Competencia		
	Análisis de las capacidades de gestión que posee Agro Sur para la exportación de ajíes nativos.		¿Cuáles son las capacidades de gestión que posee Agro Sur para la exportación de ajíes nativos?	Cientes		
	Proponer iniciativas que mejoren las capacidades de gestión de Agro Sur para la exportación de ajíes nativos.		¿Cómo desarrollar las capacidades de gestión de Agro Sur para la exportación de ajíes nativos?	Barreras de exportación		
				Demanda internacional		
				Demanda nacional		
				Experiencia		
				Nivel de educación		
				Motivación		
				Actitud hacia el riesgo		
				Aprovechamiento de oportunidades		
				Promoción comercial		
				Productos sustitutos		
				Relación con los clientes		
				Relación con los proveedores		
				Adaptabilidad de distribución		
				Calidad de producto		
				Acceso al crédito		
				Capital propio		
				Semiformalidad		
				Descentralización en la toma de decisiones		
				Personal calificado		

ANEXO N: ANÁLISIS FODA

En base a los factores hallados en el trabajo de campo se han definido las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de Agro Sur.

Tabla N1: Las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de Agro Sur.

Fortalezas	Oportunidades	Debilidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> • Experiencia en el sector • Aprovechamiento de Oportunidades • Relación con proveedores • Relación con el cliente • Orientación al cliente • Integración hacia atrás • Capacidad de almacenamiento • Capacidad del Producto • Acceso a crédito 	<ul style="list-style-type: none"> • Tendencia de Consumo de comida peruana a nivel mundial. • Demanda creciente de Ajíes Nativos en el exterior. • Industrialización de ají. • Ají considerado como superfood 	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad de Promoción • Inteligencia Comercial • Conocimientos en Gestión • Nivel de Profesionalización. • Semi-Formalización 	<ul style="list-style-type: none"> • Cambios Climáticos • Producto como commodity • Productos Sustitutos • Poco nivel de Asociatividad del sector de ají • Poco consumo de ají a nivel nacional.

Respecto a las fortalezas, se puede observar lo siguiente:

- Experiencia en el sector: Cesar Mamani, gerente de la empresa, tiene amplios conocimientos en agricultura dado que, aproximadamente, tiene once años en el mercado. Dicho de otra manera, ellos cuentan con la capacidad de aplicar sus conocimientos y aprendizajes en temas agrícolas con el fin de que genere una ventaja para la empresa.
- Aprovechamiento de Oportunidades: Cesar Mamani ha sabido aprovechar sus oportunidades en el entorno en que se desempeña dada la experiencia con la que cuenta. Ejemplo de ello es saber aprovechar los periodos de precios bajos del ají para comprar volumen y almacenarlo, así obtener mayor utilidad en un producto que se comporta como un *commodity*.
- Relación con Proveedores: Cesar Mamani, quien se encarga de la compra de ají, mantiene buenas relaciones con sus proveedores, dado que visita y conoce a los agricultores de ají y porque también cuentan con una chacra para la cosecha de ajíes por lo que existe una relación recíproca de información y precios. No obstante, el poder de negociación del proveedor varía en caso haya más oferta del producto que demanda, sin

embargo, el gerente sabe cómo cubrirse ante tales eventos al almacenar la mayor cantidad de producto comprado el menor precio.

- Relación con el cliente: Existe una predominante fidelización del cliente, prueba de ello, es el tiempo que lleva con sus principales clientes, quienes al crecer han incentivado a Agro Sur a crecer. Adicionalmente, Agro Sur se caracteriza por la sinceridad y lealtad con la que se comunica con el cliente.
- Orientación al cliente: La orientación al cliente se puede observar al ajustarse a los requerimientos que el cliente pide ya sea en temas de presentación y calidad del producto, punto de entrega. Un hito es importante fue la formalización de la empresa Agro Sur al ser un requerimiento para continuar con la venta de sus productos a las empresas exportadoras y procesadoras.
- Integración hacia atrás: Una fortaleza de Agro Sur al ser, principalmente, comercializador de ajíes, es su estrategia de integración hacia atrás al haber obtenido un terreno para cultivar ají. Ello le permite aventajarse en costos y obtener mayor utilidad.
- Capacidad de Almacenamiento: Una de las maneras más efectivas para obtener mayor utilidad es almacenar la mayor cantidad de ají posible. Agro Sur al tener su almacén en Puno, dadas las condiciones climáticas, le permite guardar y conservar el ají en buenas condiciones para temporadas cuando no se produce ají.
- Capacidad de Producto: La capacidad del producto hace referencia a la adaptabilidad, garantía y servicios al cliente. En ese sentido, el ají es un producto que se puede adaptar a diversos tipos de presentación del producto, en el caso de Agro Sur, presenta diferentes calidades de ají: de primera, de segunda, tercera y extra, además de que puede ser despepitado o no. Respecto a la garantía y servicio al cliente, Agro Sur se preocupa por garantizar la mejor calidad y ofrecer servicios adicionales como transporte o tipo de empaque.
- Acceso a Crédito: Es necesario siempre contar con acceso al crédito para continuar con las operaciones de cualquier empresa, ya sea, a corto o largo plazo. Agro Sur cuenta con acceso al crédito disponible para financiar, principalmente, las compras de grandes cantidades de ají para almacenarlo.

Estas fortalezas que posee Agro Sur deben ser trabajadas para continuar con el desarrollo de las actividades de la empresa, y además se puede potenciar su crecimiento en el mercado actual.

Respecto a las oportunidades del entorno, se presentan las siguientes:

- Tendencia de Consumo de comida peruana a nivel mundial: En los últimos años, la gastronomía peruana ha sido tendencia a nivel mundial, a partir de ello, se evidencia la apertura de restaurantes y el consumo de alimentos peruanos. Y, por ende, la demanda por condimentos como los ajíes a nivel internacional.
- Demanda creciente de Ajíes Nativos en el exterior: Con respecto al punto anterior, también existe una tendencia por la comida picante y platos étnicos o típicos latinoamericanos y asiáticos a nivel mundial, demandando ingredientes como los ajíes y pimientos. Entre los ajíes nativos exportados que más destacan son ají amarillo, rocoto, escabeche, panca y charapita (Diario Gestión, 2018).
- Industrialización de ají: Adicionalmente, existen diversidad de presentaciones del ají, entre las más vendidas, principalmente al exterior, son conserva, enteros y congelados. Esta es una oportunidad para el sector de ajíes ya que vender un producto con valor agregado permite obtener mayor utilidad, además de poder manejar los precios a los que se ofrecen y entrar a un nicho de mercado.
- Capsicum considerado como superfood: Los superfoods son alimentos naturales con alto contenido nutricional en pequeñas cantidades, necesarias para el correcto funcionamiento del organismo. Actualmente, los superfoods tienen mayor reconocimiento entre los consumidores de todo el mundo, en ese sentido, Perú es parte de los países líderes de este tipo de alimentos dada la gran diversidad de superalimentos que posee, entre ellos: el Capsicum (PROMPERU).

Las oportunidades mencionadas deben ser analizadas para evaluar el impacto que podría tener en la empresa Agro Sur para así determinar si deben ser aprovechadas en pro de mejorar el crecimiento de la empresa.

Respecto a las debilidades de la empresa, se han identificado las siguientes:

- Capacidad de Promoción: Agro Sur no realiza actividades de marketing o de promoción para obtener más clientes. Prueba de ello, es que Agro Sur obtiene nuevos clientes por recomendaciones de sus clientes actuales, además de la ventaja de la ubicación del punto de venta en el Mercado Mayorista de Santa Anita donde los compradores llegan por sí mismos.
- Inteligencia Comercial: Agro Sur no investiga acerca de la competencia actual, las tendencias de mercado y las oportunidades de mercado que podrían generarse a nivel nacional e internacional para continuar el desarrollo de la empresa. Actualmente, se enfocan en asegurar las ventas de sus productos.

- **Conocimientos en Gestión:** Los gerentes de Agro Sur, si bien cuenta con una vasta experiencia en el sector de ají, no han recibido el conocimiento necesario en temas de gestión empresarial, lo que podría afectar al éxito y continuidad de la empresa.
- **Nivel de Profesionalización:** En relación al punto anterior, la falta de personal calificado y con conocimientos en temas agrícolas y gestión podrían afectar al éxito y continuidad de la empresa.
- **Semi-Formalización:** A pesar de que la empresa está constituida formalmente y cumple con los requisitos tributarios, Agro Sur todavía no formaliza sus procesos de compra y venta en su totalidad, al no registrar todas sus compras y ventas. Ello sucede porque el proveedor y/o cliente lo solicita para ofrecerle un “precio cómodo”.

Las debilidades deben ser trabajadas con el fin de convertirlas en fortalezas. Trabajar con mayor prontitud las debilidades que afectan más a la empresa podría significar un cambio positivo en Agro Sur.

Respecto a las amenazas del sector, se han identificado las siguientes:

- **Cambios Climáticos:** El cambio climático es un factor que afecta a toda actividad agrícola, dado que la calidad del producto depende directamente del tipo de suelo, tierra y agua que se utilice. En el Perú, el Fenómeno del Niño es un evento climático que causan daños desastrosos para el sector agrícola. Para el 2019, se estima un 57% de probabilidad que este fenómeno se presente (Diario Perú21, 2018).
- **Producto como *commodity*:** El ají en presentación a granel se comporta como un *commodity*, es decir, el precio se determina por la oferta y demanda que existe en el mercado: a mayor demanda, el precio aumenta; a mayor oferta, el precio disminuye. Al tratarse de un producto con esta condición, los productores y vendedores no pueden controlar el precio, y, por ende, buscar obtener mayor utilidad.
- **Poco nivel de asociatividad del sector de ají:** En relación con el punto anterior, al no existir asociaciones de agricultores y/o vendedores de ají, poder controlar un precio estable, que genere mayor utilidad para los agricultores y comerciantes, dificulta la continuación y sostenibilidad de los negocios, además que se generan competencias desleales para conseguir más ventas y evitar que el producto se malogre.
- **Productos Sustitutos:** Al existir infinidad de variedades de ají en el Perú y el mundo, la amenaza de productos sustitutos es un factor importante a considerar, dado que, si se presentan condiciones no favorables para la venta de ají amarillo, producto principal de

Agro Sur, los compradores podrían cambiar fácilmente de producto por aquel que les favorezca más en términos de precio – calidad.

- Poco consumo de ají a nivel nacional: Perú, a pesar de ser reconocido como un país que consume comida picante, el consumo per cápita peruano es de 0.37 kg/año de ajíes secos y 4.75 kg/año de ajíes frescos (ADEX) en comparación con el consumo per cápita de México que excede los 8 kg/año.

Mapear y analizar las amenazas del sector de ajíes es fundamental para que Agro Sur pueda tomar acciones para disminuir los riesgos que estos presenten.



ANEXO O: CONSENTIMIENTOS INFORMADOS

Figura O1: Consentimiento informado de Basilio Ramos de Export Aromática S.A.C.

CONSENTIMIENTO INFORMADO

El presente proyecto profesional "Diagnóstico y Desarrollo de un Plan de adecuación de capacidades para la exportación de aji mirasol deshidratado para un Mype agrícola: Grupo Agro Sur Perú S.A.C para el 2019 - 2024" 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 docente: Mgtr. Jorge Mendoza Woodman.

El objetivo es poder conocer en profundidad los retos, conceptos e implicancias que significa ser una empresa Mype exportadora en el Perú. Asimismo, lograr identificar los pasos necesarios para realizar exitosamente un plan de exportación. 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.

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

Agradecemos su apoyo.

 Cary Carolina Mamani Cruz 20122097	 Solisné Alarcón Jiménez 20131810
--	---

Yo BASILIO RAMOS HAYTA, autorizo la utilización y publicación de los datos ofrecidos para la elaboración del trabajo del proyecto de profesional "Diagnóstico y Desarrollo de un Plan de adecuación de capacidades para la exportación de aji mirasol deshidratado para un Mype agrícola: Grupo Agro Sur Perú S.A.C para el 2019 - 2024". Asimismo, de acuerdo a las necesidades de la investigación, autorizo que se haga mención de mi nombre y de la organización en el cual me desempeño.

Atentamente,

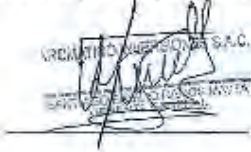

BASILIO RAMOS HAYTA
GRUPO AGRO SUR PERU S.A.C.
SERVICIO EXPORTACIONES AGRARIAS

Figura O2: Consentimiento informado de Bryan Moya de Peruvian Trade S.A.C

CONSENTIMIENTO INFORMADO

El presente proyecto profesional "Diagnóstico y Desarrollo de un Plan de adecuación de capacidades para la exportación de ají mirasol deshidratado para un Mype agrícola: Grupo Agro Sur Perú S.A.C para el 2019 - 2024" 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 docente: Mgr. Jorge Mendoza Woodman.

El objetivo es poder conocer en profundidad los retos, experiencias e implicancias que significa ser una empresa Mype exportadora en el Perú. Asimismo, lograr identificar los pasos necesarios para realizar exitosamente un plan de exportación. 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.

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

Agradecemos su apoyo.

 Cary Carolina Mamani Cruz 20122097	 Solsire Alarcón Jimenez 20131813
--	---

Yo Moya Lavado, Bryan Fredy, autorizo la utilización y publicación de los datos ofrecidos para la elaboración del trabajo del proyecto de profesional "Diagnóstico y Desarrollo de un Plan de adecuación de capacidades para la exportación de ají mirasol deshidratado para un Mype agrícola: Grupo Agro Sur Perú S.A.C para el 2019 - 2024". Asimismo, de acuerdo a las necesidades de la investigación, autorizo que se haga mención de mi nombre y de la organización en el cual me desempeño.

Atentamente,

 BRYAN MOYA LAVADO GERENTE GENERAL DNI 7727978	_____
--	-------

Figura O3: Consentimiento informado de Fredy Cruz de Food & Spice S.A.C.

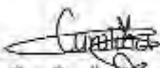
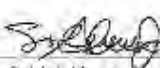
CONSENTIMIENTO INFORMADO

El presente proyecto profesional "Diagnóstico y Desarrollo de un Plan de adecuación de capacidades para la exportación de aji mirasol deshidratado para un Mype agrícola: Grupo Agro Sur Perú S.A.C para el 2019 – 2024" 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 docente: Mgtr. Jorge Mendoza Woodman.

El objetivo es poder conocer en profundidad los retos, experiencias e implicancias que significa ser una empresa Mype exportadora en el Perú. Asimismo, lograr identificar los pasos necesarios para realizar exitosamente un plan de exportación. 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.

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

Agradecemos su apoyo.

 Cary Carolina Mamani Cruz 20122097	 Solsiré Alarcón Jiménez 20131810
--	---

Yo Fredy Cruz Almendre, autorizo la utilización y publicación de los datos ofrecidos para la elaboración del trabajo del proyecto de profesional "Diagnóstico y Desarrollo de un Plan de adecuación de capacidades para la exportación de aji mirasol deshidratado para un Mype agrícola: Grupo Agro Sur Perú S.A.C para el 2019 – 2024". Asimismo, de acuerdo a las necesidades de la investigación, autorizo que se haga mención de mi nombre y de la organización en el cual me desempeño.

Atentamente,

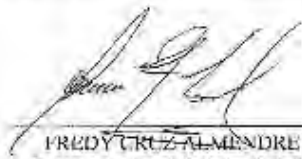

FREDY CRUZ ALMENDRE
Gerente de Food & Spice S.A.C

Figura O5: Consentimiento informado de Hilbrando Rojas de EQTS S.A.C.

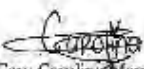

CONSENTIMIENTO INFORMADO

El presente proyecto profesional "Diagnóstico y Desarrollo de un Plan de adecuación de capacidades para la exportación de aji mirasol deshidratado para un Mype agrícola: Grupo Agro Sur Perú S.A.C para el 2019 – 2024" 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 docente: Mgtr. Jorge Mendoza Woodman.

El objetivo es poder conocer en profundidad los retos, conceptos e implicancias que significa ser una empresa Mype exportadora en el Perú. Asimismo, lograr identificar los pasos necesarios para realizar exitosamente un plan de exportación. 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.

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

Agradecemos su apoyo.

 Cary Carolina Mamani Cruz 20122097	 Solsicé Alarcón Jiménez 20131810
--	---

Yo Hilbrando A. Rojas Rojas, autorizo la utilización y publicación de los datos ofrecidos para la elaboración del trabajo del proyecto de profesional "Diagnóstico y Desarrollo de un Plan de adecuación de capacidades para la exportación de aji mirasol deshidratado para un Mype agrícola: Grupo Agro Sur Perú S.A.C para el 2019 – 2024". Asimismo, de acuerdo a las necesidades de la investigación, autorizo que se haga mención de mi nombre y de la organización en el cual me desempeño.

Atentamente,




Figura O6: Consentimiento informado de Lady Santana de EQTS S.A.C.



CONSENTIMIENTO INFORMADO

El presente proyecto profesional "Diagnóstico y Desarrollo de un Plan de adecuación de capacidades para la exportación de ají mirasol deshidratado para un Mype agrícola: Grupo Agro Sur Perú S.A.C para el 2019 – 2024" 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 docente: Mgr. Jorge Mendoza Woodman.

El objetivo es poder conocer en profundidad los retos, conceptos e implicancias que significa ser una empresa Mype exportadora en el Perú. Asimismo, lograr identificar los pasos necesarios para realizar exitosamente un plan de exportación. 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.

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

Agradecemos su apoyo.

 Cary Cardona Mamani Cruz 20122097	 Solisre Alarcon Jimenez 20131810
---	---

Yo Lady Santana Sakaroneiro Colpas, autorizo la utilización y publicación de los datos ofrecidos para la elaboración del trabajo del proyecto de profesional "Diagnóstico y Desarrollo de un Plan de adecuación de capacidades para la exportación de ají mirasol deshidratado para un Mype agrícola: Grupo Agro Sur Perú S.A.C para el 2019 – 2024". Asimismo, de acuerdo a las necesidades de la investigación, autoriza que se haga mención de mi nombre y de la organización en el cual me desempeño.

Atentamente,




Figura O7: Consentimiento informado de Maria Gonzales de Miranda Langa S.A.C.

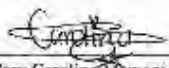

CONSENTIMIENTO INFORMADO

El presente proyecto profesional "Diagnóstico y Desarrollo de un Plan de adecuación de capacidades para la exportación de ají mirasol deshidratado para un Mype agrícola: Grupo Agro Sur Perú S.A.C para el 2019 – 2024" 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 docente: Mgr. Jorge Mendoza Woodman.

El objetivo es poder conocer en profundidad los retos, conceptos e implicancias que significa ser una empresa Mype exportadora en el Perú. Asimismo, lograr identificar los pasos necesarios para realizar exitosamente un plan de exportación. 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.

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

Agradecemos su apoyo.

 Cary Carolina Mamani Cruz 20122097	 Solsiré Alarcón Jiménez 20131810
--	---

Yo MARIA GONZALEZ G., autorizo la utilización y publicación de los datos ofrecidos para la elaboración del trabajo del proyecto de profesional "Diagnóstico y Desarrollo de un Plan de adecuación de capacidades para la exportación de ají mirasol deshidratado para un Mype agrícola: Grupo Agro Sur Perú S.A.C para el 2019 – 2024". Asimismo, de acuerdo a las necesidades de la investigación, autorizo que se haga mención de mi nombre y de la organización en el cual me desempeño, manteniendo la confidencialidad del nombre de la empresa y del entrevistado.

Aparentemente,




Figura O8: Consentimiento informado de Renzo Gomez – Presidente del comité de capsicum ADEX

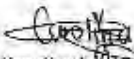
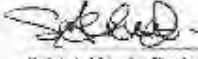
CONSENTIMIENTO INFORMADO

El presente proyecto profesional "Diagnóstico y Desarrollo de un Plan de adecuación de capacidades para la exportación de aji mirasol deshidratado para un Mype agrícola: Grupo Agro Sur Perú S.A.C para el 2019 – 2024" 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 docente: Mgtr. Jorge Mendoza Woodman.

El objetivo es poder conocer en profundidad los retos, experiencias e implicancias que significa ser una empresa Mype exportadora en el Perú. Asimismo, lograr identificar los pasos necesarios para realizar exitosamente un plan de exportación. 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.

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

Agradecemos su apoyo.

 Cary Carolina Samani Cruz 20142097	 Soisire Alarcón Jiménez 20131810
--	---

Yo Renzo Gómez M., autorizo la utilización y publicación de los datos ofrecidos para la elaboración del trabajo del proyecto de profesional "Diagnóstico y Desarrollo de un Plan de adecuación de capacidades para la exportación de aji mirasol deshidratado para un Mype agrícola: Grupo Agro Sur Perú S.A.C para el 2019 – 2024". Asimismo, de acuerdo a las necesidades de la investigación, autorizo que se haga mención de mi nombre y de la organización en el cual me desempeño.

Atentamente,


Renzo Gómez Moreno
Presidente del Comité de Capsicum – ADEX

Figura O9: Consentimiento informado de Jorge Ezeta – Presidente de Sierra y Selva Exportadora

CONSENTIMIENTO INFORMADO

El presente proyecto profesional **“Diagnóstico y Desarrollo de un Plan de adecuación de capacidades para la exportación de ají mirasol deshidratado para un Mype agrícola: Grupo Agro Sur Perú S.A.C para el 2019 – 2024”** 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 docente: Mgtr. Jorge Mendoza Woodman.

El objetivo es poder conocer en profundidad los retos, conceptos e implicancias que significa ser una empresa Mype exportadora en el Perú. Asimismo, lograr identificar los pasos necesarios para realizar exitosamente un plan de exportación. 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.

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

Agradecemos su apoyo.

 Cary Carolina Mamani Cruz 20122097	 Solisre Marcón Jiménez 20131810
--	--

Jorge Ezeta Carpio, autorizo la utilización y publicación de los datos ofrecidos para la elaboración del trabajo del proyecto de profesional **“Diagnóstico y Desarrollo de un Plan de adecuación de capacidades para la exportación de ají mirasol deshidratado para un Mype agrícola: Grupo Agro Sur Perú S.A.C para el 2019 – 2024”**. Asimismo, de acuerdo a las necesidades de la investigación, autorizo que se haga mención de mi nombre y de la organización en el cual me desempeño.

Atentamente,


José Gerardo Nestor Ezeta Carpio

Figura O10: Consentimiento informado de Paula Carrión- Gerente de Agroexportaciones ADEX

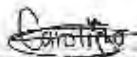

CONSENTIMIENTO INFORMADO

El presente proyecto profesional "Diagnóstico y Desarrollo de un Plan de adecuación de capacidades para la exportación de ají mirasol deshidratado para un Mype agrícola: Grupo Agro Sur Perú S.A.C para el 2019 – 2024" 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 docente: Mgtr. Jorge Mandoza Woodman.

El objetivo es poder conocer en profundidad los retos, experiencias e implicancias que significa ser una empresa Mype exportadora en el Perú. Asimismo, lograr identificar los pasos necesarios para realizar exitosamente un plan de exportación. 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.

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

Agradecemos su apoyo.

 Cary Carolina Mamani Cruz 20122097	 Soledad Alarcón Jiménez 20131810
--	---

Yo Paula Carrión, autorizo la utilización y publicación de los datos ofrecidos para la elaboración del trabajo del proyecto de profesional "Diagnóstico y Desarrollo de un Plan de adecuación de capacidades para la exportación de ají mirasol deshidratado para un Mype agrícola: Grupo Agro Sur Perú S.A.C para el 2019 – 2024". Asimismo, de acuerdo a las necesidades de la investigación, autorizo que se haga mención de mi nombre y de la organización en el cual me desempeño.

Atentamente,



Paula Carrión
Gerente de Agroexportaciones- ADEX

Figura O11: Consentimiento informado de Carlos Escaffi

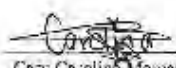
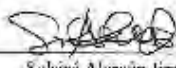
CONSENTIMIENTO INFORMADO


El presente proyecto profesional "Diagnóstico y Desarrollo de un Plan de adecuación de capacidades para la exportación de ají mirasol deshidratado para un Mype agrícola: Grupo Agro Sur Perú S.A.C para el 2019 - 2024" 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 docente: Mgtr. Jorge Mendoza Woodman.

El objetivo es poder conocer en profundidad los retos, experiencias e implicancias que significa ser una empresa Mype exportadora en el Perú. Asimismo, lograr identificar los pasos necesarios para realizar exitosamente un plan de exportación. 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.

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

Agradecemos su apoyo.

 Cary Carolina Mamani Cruz 20122093	 Solvé Alarcón Jiménez 20131810
--	---

 autorizó la utilización y publicación de los datos ofrecidos para la elaboración del trabajo del proyecto de profesional "Diagnóstico y Desarrollo de un Plan de adecuación de capacidades para la exportación de ají mirasol deshidratado para un Mype agrícola: Grupo Agro Sur Perú S.A.C para el 2019 - 2024". Asimismo, de acuerdo a las necesidades de la investigación, autorizo que se haga mención de mi nombre y de la organización en el cual me desempeño.

Acentamento,

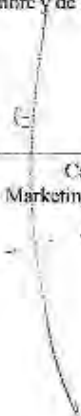

Carlos Escaffi R
Profesor - Marketing Internacional

Figura O12: Consentimiento informado de Cesar Mamani de Grupo Agro Sur Perú S.A.C.

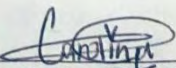
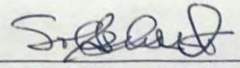
CONSENTIMIENTO INFORMADO

El presente proyecto profesional **“Diagnóstico y Desarrollo de un Plan de adecuación de capacidades para la exportación de ají mirasol deshidratado para un Mype agrícola: Grupo Agro Sur Perú S.A.C para el 2019 – 2024”** 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 docente: Mgtr. Jorge Mendoza Woodman.

El objetivo es poder tener el primer acercamiento de la empresa, conocer sus problemas y retos para iniciar con la recaudación de información necesaria para del presente proyecto profesional. 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.

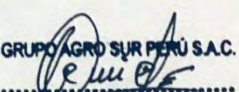
En ese sentido, agradeceremos ratificar su consentimiento en el uso y la publicación de la información proporcionada. Para ello, le garantizamos que estos serán utilizados solo para fines de investigación académica.

Agradecemos su apoyo.

 Cary Carolina Mamani Cruz 20122097	 Solsiré Alarcón Jiménez 20131810
--	---

Yo, CESAR MAMANI ALMENDRE, autorizo la utilización y publicación de los datos ofrecidos para la elaboración del trabajo del proyecto de profesional “Diagnóstico y Desarrollo de un Plan de adecuación de capacidades para la exportación de ají mirasol deshidratado para un Mype agrícola: Grupo Agro Sur Perú S.A.C para el 2019 – 2024”. Asimismo, de acuerdo a las necesidades de la investigación, autorizo que se haga mención de mi nombre y de la organización en el cual me desempeño.

Atentamente,


GRUPO AGRO SUR PERÚ S.A.C.
CESAR MAMANI A.
GERENTE

Cesar Mamani Almendre
Gerente General – Grupo Agro Sur Perú S.A.C

Figura O13: Consentimiento informado de Lidia Cruz de Grupo Agro Sur Perú S.A.C.

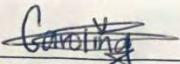
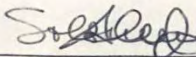
CONSENTIMIENTO INFORMADO

El presente proyecto profesional **“Diagnóstico y Desarrollo de un Plan de adecuación de capacidades para la exportación de ají mirasol deshidratado para un Mype agrícola: Grupo Agro Sur Perú S.A.C para el 2019 – 2024”** 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 docente: Mgtr. Jorge Mendoza Woodman.

El objetivo es poder tener el primer acercamiento de la empresa, conocer sus problemas y retos para iniciar con la recaudación de información necesaria para del presente proyecto profesional. 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.


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

Agradecemos su apoyo.

 Cary Carolina Mamani Cruz 20122097	 Solsiré Alarcón Jiménez 20131810
--	---

Yo, LIDIA CRUZ LARICO, autorizo la utilización y publicación de los datos ofrecidos para la elaboración del trabajo del proyecto de profesional **“Diagnóstico y Desarrollo de un Plan de adecuación de capacidades para la exportación de ají mirasol deshidratado para un Mype agrícola: Grupo Agro Sur Perú S.A.C para el 2019 – 2024”**. Asimismo, de acuerdo a las necesidades de la investigación, autorizo que se haga mención de mi nombre y de la organización en el cual me desempeño.

Atentamente,


Lidia Cruz Larico
Gerente Comercial – Grupo Agro Sur Perú S.A.C

ANEXO P: BITACÓRA DEL PROYECTO PROFESIONAL

El presente anexo tiene como finalidad registrar las entrevistas realizadas dentro del proceso de trabajo de campo. En ese sentido, se presenta las fechas y las entrevistas realizadas:

Gerente General: Cesar Mamani – Agro Sur Perú - 12/09/2018

Gerente Comercial: Lidia Cruz – Agro Sur Perú - 12/09/2018

Solsiré Alarcón, en representación del equipo de investigación realizó las entrevistas al gerente general y comercial de nuestro sujeto de estudio, el ambiente en donde se realizó la entrevista fue de comodidad para la el entrevistado debido a que se realizó en su vivienda. La entrevista se realizó para profundizar la historia de empresa, el sector en donde se desarrolla, los problemas que presenta la empresa en el momento y, por último, consultar los planes de la empresa en un futuro. Esta entrevista ayudó al proyecto profesional a identificar nuestro problema/oportunidad que la empresa tiene que potenciar.

Frank Ramos - Gerente General de Agro Zeta - 13/09/2018

La entrevista la realizó Solsiré Alarcón, para evitar el posible sesgo que pueda existir debido a la relación de una de las integrantes. La entrevista se realizó a las 8pm en una cafetería, esta entrevista tuvo conclusiones relevantes para nuestro proyecto profesional, se entendió en profundidad el sector en donde se encontraba la empresa y las funcionalidades de este tipo de empresas, ya que nuestro sujeto de estudio se encuentra en el mismo ambiente que AgroZeta, ya que es su competencia directa al ambos ubicarse dentro del mercado mayorista.

José Ezeta - Presidente Ejecutivo de Sierra y Selva Exportadora - 18/10/2018

Como parte de las entrevistas a expertos con el objetivo de forzar nuestros conocimientos en el comercio exterior, se entrevistó al presidente ejecutivo de Sierra y Selva exportadora, esta institución se encarga del apoyo a pequeños productos a llevar sus productos al mercado exterior. La entrevista se realizó en la oficina de nuestro entrevistado, como resultado se comprendió la importancia de las exportaciones en sector del agro, se aprendieron concepto entorno a la exportación además de comprender los pasos que debe seguir una Mype para incursionar en la exportación.

Nombre Confidencial - General de Belmond Foods - 19/10/2018

Dentro de las entrevistas con los clientes se entrevistó al gerente de Belmonds Foods, es una empresa con experiencia vasta en el sector de la exportación de productos agro. El objetivo de la entrevista fue conocer a mayor detalle los inicios de la empresa en la exportación para identificar las capacidades requeridas de una empresa exportadora. La entrevista la realizó

Solsiré Alarcón, en las instalaciones de la empresa ubicada en el distrito de San Luis. Las principales conclusiones son que la empresa está dirigida entre la familia, por lo que existen ventajas como una comunicación más fluida, como también existen desventajas como llevar los problemas empresariales al lado familiar. Desventajas que el mismo gerente describió, además señaló que empezó sin experiencia en la exportación por lo que tuvo varios problemas al inicio de esta.

Bryan Moya Gerente de Empresa Exportadora. - 20/10/2018

La entrevista se realizó a las 8 am en una cafetería cerca del centro laboral del entrevistado, esta entrevista tenía como objetivo poder tener un acercamiento de las empresas exportadoras, y como se iniciaron en el rubro. Bryan, nos pudo aclarar puntos importantes a considerar dentro de los recursos que debería tener una empresa al iniciar en la exportación. Un dato interesante que se va repitiendo entre las empresas entrevistadas, es que todas son empresas familiares, por lo que es una variable a tener en cuenta.

Paula Carrión Gerente de Agro exportaciones – Adex 31/10/2018

La entrevista se realizó a las 12pm en la oficina de la entrevistada, debido a su vasta experiencia en las agro exportaciones se pretendió en esta entrevista corroborar los principales desafíos de las empresas del sector agrícola en cuanto a su ingreso a mercados del exterior. Nos comentó sobre los beneficios que dan instituciones como Adex o Promperú para promover las exportaciones de pequeñas empresas.

Renzo Gómez Presidente del comité de capsicum - Adex 02/11/2018

Como parte de las entrevistas a expertos dentro del rubro de las exportaciones, se realizó una entrevista a un experto de las exportaciones en capsicum. La entrevista se realizó en la planta de la empresa, con Solsiré Alarcón como entrevistadora, las conclusiones de la entrevista son que los ajíes nativos están en tendencia actualmente, y que tendrán demanda internacional. Asimismo, se corroboraron definiciones, procesos para la exportación.

Carlos Escaffi Experto – profesor en Marketing internacional 05/11/2018

Para la última entrevista con expertos, se entrevistó a Carlos Escaffi, profesor de marketing internacional con experiencia dentro de Pro Chile, la entrevista nos ha ayudado a afianzar los conceptos dentro del tema de exportación, además de un tema importante como lo es la ayuda gubernamental, que ocupa un paso necesario e importante para el ingreso a mercados extranjero en especial si es una pequeña empresa.

Fredy Cruz - Gerente General de Export Spices - 21/11/2018

Los integrantes del presente proyecto profesional, teniendo en cuenta que la planta de producción y el centro acopio del sujeto de estudio se encuentra en el departamento de Tacna, por ello como parte del trabajo de campo y de acuerdo con la agenda, el equipo se contactó con las empresas exportadoras más importantes para coordinar una entrevista. Se realizó la entrevista con Fredy Cruz, es el sexto exportador de orégano, páprika dentro del departamento de Tacna, nos recibió en su planta a las 11am, la entrevista fue realizada por Solsiré Alarcón, tuvo como conclusiones relevantes que esta empresa al igual que las anteriores es una empresa familiar, las capacidades y recursos de la empresa ha ido cambiando a lo largo del tiempo, la exportación fue una meta de la empresa y su incursión se debió a una rueda de negocios realizada por Promperú en Tacna.

Basilio Ramos Gerente general de Export Aromático. - 23/11/2018

Como parte de las entrevistas realizadas en Tacna, el equipo tuvo la oportunidad de entrevistar a la empresa número uno en exportación del departamento, el gerente general recibió al equipo a las 10am en su oficina, las características más relevantes de la organización de la empresa son el nivel de profesionalización, la tercerización de sus procesos, la empresa es familiar en su dirección. Con respecto al fundador, se pudo evidenciar que no tiene aversión al riesgo al iniciar su negocio, debido a que utilizó todos sus ahorros para ello, la búsqueda de ahorrar en costos lo llevó a encontrar el puerto de Arica como principal puerta para sus exportaciones.

Visita a Centro de producción y acopio Agro Sur Perú - 24/11/2018

La visita se realizó a las 10 am en el centro de acopio en el distrito de Sama a 30 minutos de Tacna, se pudo observar el proceso de recojo, empaquetado y despacho hacia los almacenes en Puno y Lima. Esta visita sirvió al equipo para observar la cultura, procedimientos de la empresa en su rutina cotidiana. Todo el proceso de observación duró 2 días debido a básicamente a la cantidad de mercadería recibida.

María Gonzales - Gerente General de Empresa B - 29/11/2018

La entrevista se realizó a las 9am en las oficinas de la empresa ubicado en Pueblo Libre, el principal objetivo de la entrevista es poder conocer cómo logró exportar sus productos, cuáles fueron los primeros pasos para la exportación de sus productos. Las conclusiones más importantes fueron descubrir que la empresa era también familiar, y que tercerizaba todos sus procesos.

Ing. Rojas /Luz Gerente de IQTLS - 30/11/2018

La entrevista se realizó en la planta de la empresa en el Agustino a las 11am. Para la entrevista se presentaron la secretaria de gerencia, el gerente general y el jefe de calidad, que comentaron los procesos de exportación de la empresa. El gerente comunicó a la entrevistadora que los inicios de la empresa fueron difíciles por el mismo hecho de no tener una planificación, ni experiencia ya que la empresa fue comprada no fundada por él. Otro dato importante es que la industrialización del producto ayudaba para su venta.

Gerente General: Cesar Mamani – Agro Sur Perú - 12/09/2018

Gerente Comercial: Lidia Cruz – Agro Sur Perú - 10/12/2018

Como parte del trabajo de campo se realizó las entrevistas a los dueños de Agro Sur, para identificar las capacidades y recursos actuales de la empresa. Se realizó en la vivienda de los dueños a las 8pm teniendo como entrevistadora a Solsiré Alarcón.

Visita al Gran Mercado Mayorista Santa Anita. - 17/12/2018

Se realizó una visita al lugar comercial de la empresa, con el objetivo de poder presenciar la cultura y el entorno en donde trabaja nuestro sujeto de estudio, las capacidades que los gerentes ante cualquier situación. La visita se realizó por un periodo de 8 horas desde las 5am – 1pm el lunes debido a que es el día con mayor acogida en el mercado y los sujetos de estudios se comportarían de manera cotidiana.

ANEXO Q: ESTADÍSTICAS DEL CAPSICUM

Tabla Q1: Variedades de Capsicum

Presentación	Incluyen
Conserva	Piquillo, morrón, jalapeño, rojo, dulce, amarillo, panca, habanero, mirasol, banana, otros.
Seco	Jalapeño, piquillo, rocoto, panca, mirasol, guindilla, dulce, rosado.
Molido	Morrón, guajillo, ají panca, amarillo, rocoto, jalapeño, cayena. Tabasco, cherry, chipote, tomatillo.
Pasta	Piquillo, tabasco, habanero, amarillo, rocoto, jalapeño, mirasol, cayena, criollo, morrón.
Polvo	Paprika, jalapeños, panca, guajillo, chipote, amarillo, rocoto, piquillo, dulce, morrón, habanero.
Resina	Paprika
Congelado	Morrón, jalapeño, amarillo, rocoto, habanero, panca.
Salmuera	Jalapeño, rocoto, amarillo, dulce, morrón, cayena, cherry, habanero, cerezo.
Salsa	Jalapeño, piquillo, amarillo, rocoto, panca, tabasco, cayena, criollo, charapita, chipote.

Fuente: PromPerú 2016 - Desarrollo Del Comercio Exterior Agroexportador
Elaboración: Ministerio de Agricultura.

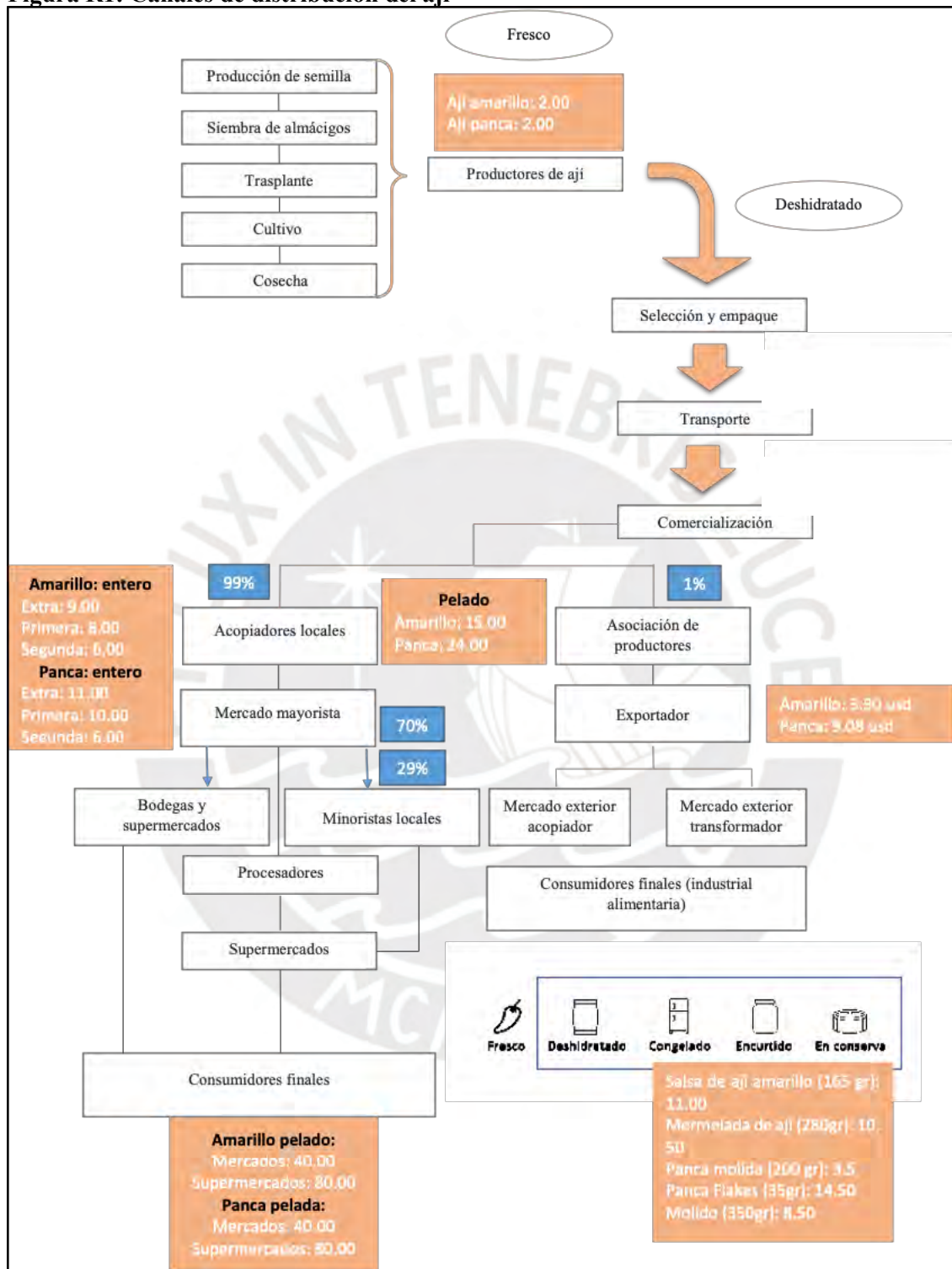
Tabla Q2: Evolución del Abastecimiento Anual y consumo per cápita de Ajíes frescos y secos en Lima Metropolitana. 2006-2015.

Año	Frescos (t)	Secos (t)	Consumo per cápita ají fresco (kg/año)	Consumo per cápita ají seco (kg/año)
2006	33,698	4,298	3.91	0.50
2007	33,885	5,533	3.87	0.63
2008	41,174	6,352	4.64	0.72
2009	39,756	6,140	4.41	0.68
2010	36,056	5,946	3.94	0.65
2011	41,047	7,012	4.92	0.75
2012	43,063	5,586	4.56	0.59
2013	53,356	5,426	5.57	0.57
2014	51,831	6,086	5.41	0.64
2015	45,470	3,555	4.75	0.37

Fuente: MINAGRI (2016)
Elaboración: ADEX

ANEXO R: CANALES DE DISTRIBUCIÓN DEL AJÍ

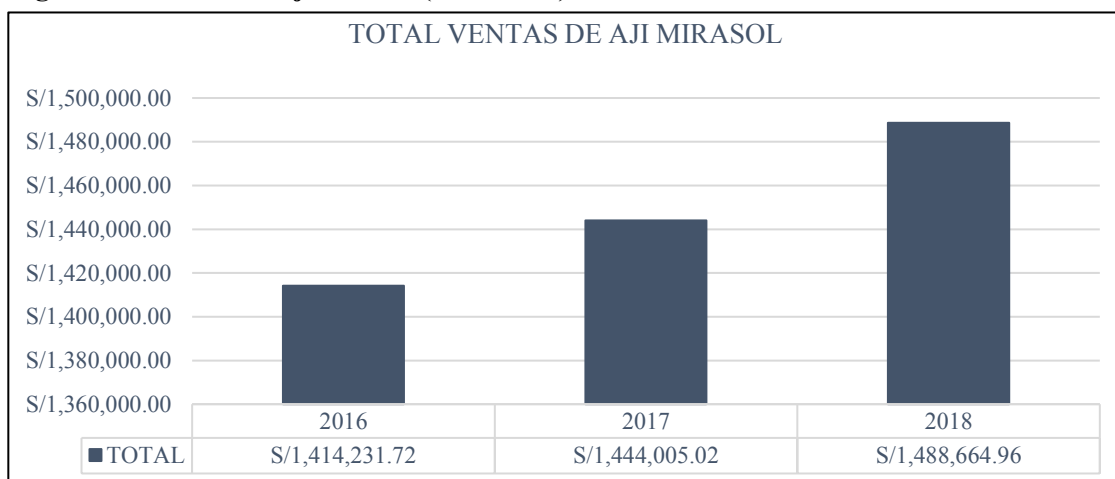
Figura R1: Canales de distribución del ají



Adaptado de: Jäger, Jiménez & Amaya (2013).

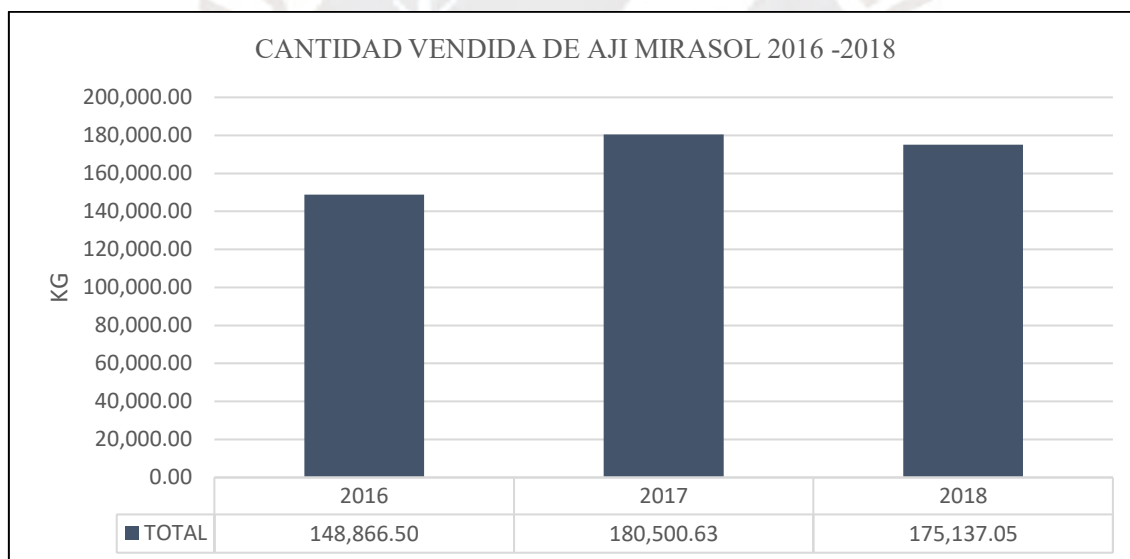
ANEXO S: VENTAS DE AGRO SUR

Figura S1: Ventas de ají mirasol (2016-2018)



Fuente: Grupo Agro Sur Perú S.A.C

Figura S2: Cantidad vendida de ají mirasol (2016-2018)



Fuente: Grupo Agro Sur Perú S.A.C

ANEXO T: TENDENCIA DE LOS AJÍES NATIVOS EN PERÚ

El Perú es el país donde se cultivan la mayor diversidad de ajíes en el mundo, se han identificado 30 grupos de ajíes nativos, con alrededor de 100 variedades. Perú cuenta con una ventaja competitiva respecto a los otros países que exportan ají, dado que actualmente es el único país que los produce (UNALM, 2017).

Adicionalmente, Paula Carrión, gerente de Agro exportaciones de Adex, señala que el Capsicum ocupa el sexto lugar en las exportaciones del sector agro no tradicional, actualmente los ajíes nativos han experimentado un crecimiento mayor, en el 2017 las exportaciones de estos alcanzaron los 5 millones de dólares (ADEX, 2018). Estos ajíes tienen el potencial necesario para su comercialización a través de la diferenciación de sus productos, debido a la alta demanda e interés de los consumidores, ya que lo consideran como parte de sus procesos a nivel internacional como nacional, convirtiendo al Capsicum como las especias más utilizadas a mundialmente (Mubarik 2006 citado en Jäger, Jiménez & Amaya, 2013).

Las tendencias actuales llevan a los consumidores a no optar por los sabores artificiales, teniendo preferencia por productos orgánicos y naturales. Los ajíes nativos peruanos como el ají amarillo, el ají picante, el ají charapita, el rocoto, entre otros, son un gran potencial para satisfacer estas preferencias (Jäger, Jiménez & Amaya, 2013). Los cambios socioeconómicos han llevado a que los consumidores opten por productos más especializados, fáciles de utilizar y conservar. En este panorama, los ajíes nativos peruanos por ser multifuncionales son de fácil procesamiento, generando salsas donde se utiliza el ají amarillo, el ají panca, el rocoto y el ají limo (Bederski 2012 citado en Jäger, Jiménez & Amaya, 2013). En la tabla S1 se encuentran los capsicum clasificados.

Asimismo, la influencia de la gastronomía peruana a nivel mundial, gastronomía peruana ha sido tendencia a nivel mundial, a partir de ello, se evidencia la apertura de restaurantes y el consumo de alimentos peruanos. Y, por ende, la demanda por condimentos como los ajíes a nivel internacional.

Dentro del mercado local la oferta es reducida, pero creciente en lo que respecta a salsas y encurtidos, elaborados en base de ajíes. Estas son utilizadas en la cocina peruana como acompañamientos o para marinar las preparaciones. Las empresas procesadoras y exportadoras con la suficiente trayectoria en exportación de productos procesados han logrado exportar diferentes productos en base de ajíes nativos teniendo como principal comprador a Estados Unidos, se están abriendo nuevos mercados como Suiza, Suecia, y los Emiratos Árabes Unidos.

Tabla T1. Nombre científico de la especie, nombre común de las variedades y regiones donde se cultivan los ajíes nativos de mayor utilización en Perú.

Especie (nombre científico)	Variedad (nombre común)	Regiones donde se encuentra
<i>Capsicum annuum</i> L.	Cerezo	Costa norte (Lambayeque)
	Pipí de mono (pincho o pinguita de mono)	Costa y Amazonía
<i>Capsicum baccatum</i> L.	Cacho de cabra (uña de gavilán, cuerno de venado, uña de pava)	Costa norte (Lambayeque)
	Verde (largo)	Costa norte (Tumbes y Piura)
	Pacae	Costa -producción intensiva- (Arequipa, Moquegua, Tacna)
<i>Capsicum baccatum</i> L. var. <i>pendulum</i> (Willd.) Eshbaugh	Ayuyo (ayuello)	Amazonía, mayormente Ucayali y San Martín
	Challuaruro (chaiguaruro)	Amazonía
	Escabeche (ají amarillo –fresco-, ají mirasol –seco-)	Costa -producción intensiva (principalmente de Lambayeque a Tacna)
<i>Capsicum chinense</i> Jacq.	Limos (paringo, miscucho, bola, picante, entre otros)	Costa norte
	Mochero	Costa norte (La Libertad)
	Arnaucho	Costa norte (Norte Chico)
	Panca (especial, negro, rojo, colorado)	Costa -producción intensiva- principalmente central y sur
	Charapitas (charapones)	Amazonía
	Dulce	Amazonía (con mayor frecuencia en tierras bajas)
	Pucunucho	Amazonía
<i>Capsicum frutescens</i> L.	Malagueta (a veces también lo llaman pipí de mono)	Amazonía
<i>Capsicum pubescens</i> Ruiz & Pav.	Rocoto	Andes bajos y de altitud media
	Rocoto de huerta	Andes – quebradas y huertas abrigadas, principalmente entre la sierra sur.
	Rocoto	Andes – selva central de altura

Fuente: Jäger, Jiménez & Amaya, 2013.

Elaboración: UNALM (2012), en Memorias del Primer Taller de Plataforma del Ají en Perú.

ANEXO U: ACTORES RELEVANTES PARA LAS MYPES EXPORTADORAS EN EL SECTOR DE AGRÍCOLA.

Tabla U1: Actores relevantes para las MYPES exportadoras

Entidades estatales	PROMPERÚ	Entidad dependiente del Ministerio de Comercio Exterior y Turismo del Perú, la cual tiene como misión liderar la promoción del producto e imagen turística del Perú como destino privilegiado, contribuyendo para su desarrollo, así también, facilita información a los microempresarios que buscan oportunidades para la exportación de sus productos.
	Sistema Integrado de Información de Comercio Exterior (SIICEX)	Portal de las Naciones Unidas que proporciona a la comunidad empresarial, específicamente a los exportadores peruanos. Además, brinda información actualizada y clasificada para fortalecer e integrar sus negocios al mundo.
	Superintendencia Nacional de Administración Tributaria (SUNAT)	Institución pública descentralizada del sector economía y finanzas, dotada de personería jurídica de derecho público, patrimonio propio y autonomía económica. Tiene como fin administrar, aplicar, fiscalizar y recaudar los tributos internos con excepción de los municipales, así como proponer y participar en la reglamentación de las normas tributarias.
	Oficina Comercial de Exportación Regional (OCER)	Es una iniciativa del Ministerio de Comercio Exterior y Turismo en el cual, a través de una plataforma, las empresas pueden encontrar información de comercio exterior con la finalidad de desarrollar una oferta de servicios para las micro, pequeñas y medianas empresas articulando capacitación y asistencia técnica.
	Asociación Peruana de Gastronomía - APEGA	Promover la cocina peruana como base de identidad cultural y como factor de desarrollo económico, su aporte se genera en Realiza de ferias gastronómicas nacionales e internacionales (actividades de promoción de Capsicum), revaloriza la importancia del ají dentro de la gastronomía y la promoción de una mejor cadena reconociendo el papel de los productores.
	Asociación Nacional de Productores – ANPE Asociación de Gremio Productores Agrarios del Perú	Promover la práctica de la agroecología en la agricultura peruana y promover la comunicación entre productores y entidades públicas y privadas. Sus principales funciones son: Integrar y organizar a los productores ecológicos de ají en Perú, por medio de ferias regionales fomentar el conocimiento de las variedades nativas de Capsicum y Promover la agricultura orgánica en la producción de Capsicum.

Tabla U1: Actores relevantes para las MYPES exportadoras (continuación)

	Dirección General de Salud Ambiental - DIGESA	Normar aspectos técnicos sanitarios en alimentos y bebidas, vigilar y controlar la calidad sanitaria de alimentos y bebidas industrializados, tiene como función brindar certificaciones y aprobaciones de exportación de Capsicum.
	Servicio Nacional de Sanidad Agraria - SENASA	Protección y vigilancia fitosanitaria y zoonosológica, tiene como fin, la protección del Capsicum nacional contra plagas y enfermedades no existentes en Perú.
Gremios empresariales	Asociación de Exportadores (ADEX)	Gremio conformado por empresas grandes, medianas y pequeñas que brinda capacitaciones especializadas en comercio y negocios internacionales a las empresas del sector exportador.
	Cámara de Comercio de Lima (CCL)	Asociación civil sin fines de lucro con representatividad nacional e internacional en la cual se agrupan personas naturales y jurídicas dedicadas al comercio, la producción y los servicios.
	Confederación Nacional de Instituciones empresariales privadas (CONFIEP)	Institución que representa la actividad empresarial del Perú a nivel nacional e internacional en busca de promover el empresariado privado orientado al bienestar de los ciudadanos en el Perú de manera transparente.
Fuentes de información	Organización Mundial de Aduanas (OMA)	Entidad intergubernamental reconocida internacionalmente como un centro mundial de prácticas aduaneras
	Organización Mundial del Comercio (OMC)	Es la única organización internacional que se ocupa de las normas que rigen el comercio entre los países con el objetivo de ayudar a los exportadores.

Fuentes: García (2011) & Farfán, Palomino & Ruiz (2018, p.58-59).

