

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD  
CATÓLICA DEL PERÚ**  
**Facultad de Gestión y Alta Dirección**



Estudio de la identificación de factores que dinamizan el crecimiento en empresas familiares productoras de cacao en la región Junín entre 2019 y 2022

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

*Valeria Vania Eulhatt Salazar*

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

*Mack Donald Vivas Monroy*

**Asesor:**

*Jean Pierre Seclen Luna*

Lima, 2024

La tesis

**Estudio de la identificación de factores que dinamizan el crecimiento en empresas familiares productoras de cacao en la región Junín entre 2019 y 2022**

Ha sido aprobada por:

---

**Dr. Jorge Eduardo Mendoza Woodman**

**[Presidente del Jurado]**

---

**Dr. Jean Pierre Seclen Luna**

**[Asesor Jurado]**

---

**Mgtr. Hugo Carlos Wiener Fresco**


**[Tercer Jurado]**

## INFORME DE SIMILITUD

Yo, Jean Pierre Seclen Luna, docente de la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú, asesor de la tesis de investigación titulado “Estudio de la identificación de factores que dinamizan el crecimiento en empresas familiares productoras de cacao en la región Junín entre 2019 y 2022”, de las autoras Valeria Vania Eulhatt Salazar y Mack Donald Vivas Monroy, dejo constancia de lo siguiente:

- El mencionado documento tiene un índice de puntuación de similitud de 10%. Así lo consigna el reporte de similitud emitido por el software *Turnitin* el 05/03/2024.
- He revisado con detalle dicho reporte y confirmo que cada una de las coincidencias detectadas no constituyen plagio alguno.
- Las citas a otros autores y sus respectivas referencias cumplen con las pautas académicas.

Lugar y fecha: Lima, 05 de marzo de 2024.

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

A mi familia y amigos que me motivaron a continuar en este camino de ser gestora y que me han apoyado desde el inicio de mi carrera.

**Vania Eulhatt**

A mi mamá, Nelly Mercedes Monroy Astete; a mi papá, Donaldo Vivas Beltrán; y a mi hermana, Fiorella Janeth Vivas Monroy, por ser coautores fundamentales de la breve y resaltante historia que escribo a través de mis acciones en esta vida.

**Mack Donald Vivas**



Queremos agradecer profundamente a Dios, a nuestros padres y familia por su constante apoyo y guía como compañeros de vida. Asimismo, queremos extender nuestro agradecimiento al Dr. Jean Pierre Seclen Luna por su voto de confianza al asesorarnos a lo largo de todo un complejo y fructífero proceso de investigación. Particularmente, agradecemos a todas las personas y organizaciones que hicieron posible que el presente estudio sea viable y sostenga, firmemente, el propósito de colaborar con mejorar el bienestar humano de los peruanos en Mazamari, Satipo, Junín; por ello, a quienes hacemos extensivo nuestra más sincera gratitud es a la Pontificia Universidad Católica del Perú y a la Facultad de Gestión y Alta Dirección por su soporte académico y confianza al financiar nuestra investigación; a Alfredo Lira Chirif, vicepresidente de Camposol; al MBA Fernando Espinoza Pazos; al Ing. Jorge Figueroa; a la Cooperativa APROSAROCH; al Ing. Donaldo Vivas, asesor técnico de la Cooperativa; y al Ing. Henry Morveli, CEO de la Cooperativa. Finalmente, con igual ímpetu, queremos agradecer a los siguientes microempresarios productores de cacao por brindarnos su tiempo y valiosa experiencia: Abdon Quispe, Filomeno Quispe, Armando Velarde, Donato Asto, Beto Misarayme y Domingo Pachacamac. Gracias totales.



## RESUMEN

La presente investigación tiene como finalidad poder identificar y analizar aquellos factores que influyen en el crecimiento de microempresas familiares de cacao. En base a los modelos de crecimiento existentes se buscó encontrar variables comunes y adicionar algunas más.

El acercamiento del estudio se desarrolla mediante el estudio de casos múltiples en el que se seleccionaron a siete productores, dueños de sus microempresas, que pertenezcan a la cooperativa APROSAROCH. Así también, se buscó obtener los puntos de vista del gerente de la cooperativa y el asesor técnico de la misma. En primer lugar, se analiza la cooperativa y el entorno que la envuelve, así como un recorrido rápido a los conceptos y teorías de crecimiento. Esto con el fin de poder tomar en consideración algunas variables y poder realizar entrevistas con expertos en el área.

Luego de esto, se optó por analizar la información obtenida a través de las distintas fuentes para poder plasmar e identificar cuáles son las variables que están impactando en el crecimiento de estas microempresas. Por ello, es a través de una tabla que se muestran las características más resaltantes de aquellas variables encontradas y analizadas, asimismo, éstas están enfocadas en la naturaleza de estas empresas.

Finalmente, en base a los hallazgos obtenido, se presentan las conclusiones y recomendaciones relacionadas al crecimiento de las microempresas familiares productoras de cacao, además de brindar conocimientos útiles para futuras investigaciones.

**Palabras clave:** Crecimiento empresarial, cacao, microempresa, empresa familiar, cooperativa, asociación

# ÍNDICE DE CONTENIDOS

INTRODUCCIÓN .....	1
CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	2
1. Tema.....	2
2. Planteamiento del problema .....	2
3. Objetivos de Investigación.....	3
3.1. Objetivo General .....	3
3.2. Objetivos Específicos.....	3
4. Preguntas de Investigación .....	4
4.1. Pregunta General.....	4
4.2. Preguntas Específicas .....	4
5. Justificación.....	4
CAPÍTULO 2: CRECIMIENTO EN LAS MICROEMPRESAS FAMILIARES .....	6
1. Marco Teórico .....	6
1.1. Gestión del Crecimiento Empresarial .....	6
2.2. Modelos de análisis del crecimiento empresarial.....	12
CAPÍTULO 3: SECTOR CACAOTERO DEL PERÚ: APROSAROCH .....	21
1. Empresas familiares en el sector cacaoero del Perú .....	21
1.1. Descripción de las empresas familiares (Análisis Político, Económico, Social, Tecnológico, Ecológico y Legal).....	21
1.2. Importancia de las empresas familiares en Perú.....	22
2. Empresas familiares de la Cooperativa APROSAROCH .....	23
2.1. Descripción de APROSAROCH .....	23
2.2. Cooperativa APROSAROCH .....	24
2.3. Competencia en el sector cacaoero .....	24
2.2 Gestión del crecimiento empresarial en las empresas familiares de APROSAROCH .....	26
CAPÍTULO 4: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....	31
1. Alcance de la Investigación .....	31
2. Diseño de la investigación .....	31
2.1. Enfoque de la Investigación .....	31
2.2. Estrategia de la Investigación .....	31
2.3. Matriz de Consistencia Teórica .....	32
3. Herramientas de Análisis y Recolección de Información .....	32

4. Secuencia Metodológica.....	33
4.1. Fase Diseño de la Investigación.....	33
4.2. Fase de Validación con Expertos .....	33
4.3. Fase de Trabajo de Campo.....	34
4.4. Fase de Validación de Hallazgos del Trabajo de Campo .....	35
4.5. Fase de Análisis y Reporte de la Investigación .....	36
CAPÍTULO 5: HALLAZGOS Y ANÁLISIS.....	38
1. Hallazgos de las entrevistas .....	38
2. Análisis de la información .....	38
2.1. Factores internos .....	38
2.2. Factores del macroentorno .....	41
2.3. Dimensión familiar.....	42
2.4. Dimensión administrativa .....	44
2.5. Dimensión Operativa.....	46
2.6. Dimensión Estratégica .....	48
2.7. Dimensión de análisis de factores externos .....	49
CONCLUSIONES .....	56
RECOMENDACIONES .....	61
LIMITACIONES Y FUTURAS INVESTIGACIONES .....	62
BIBLIOGRAFÍA.....	64
ANEXOS.....	69
ANEXO A: Matriz de consistencia .....	69
ANEXO B: Guía de entrevista - Fase 1 (Especialistas en Crecimiento Empresarial) .....	70
Guía de preguntas a Experto en crecimiento empresarial.....	70
ANEXO C: Guía de entrevista - Fase 1 (Asesor técnico de APROSAROCH).....	72
Guía de preguntas a APROSAROCH (Asesor Técnico).....	72
ANEXO D: Guía de entrevista - Fase 2 (Pequeños productores de cacao asociados a APROSAROCH).....	74
Guía de preguntas de entrevista a los productores .....	74
ANEXO E: Guía de entrevista - Fase 2 (Gerente de APROSAROCH y representante de DEVIDA).....	78
Guía de preguntas de entrevista al Gerente de APROSAROCH / DEVIDA.....	78
Guía de preguntas de entrevista a expertos.....	81
ANEXO F: Guía de entrevista - Fase 3 (Validación de la Fase 2 con expertos).....	86



ANEXO G: Modelo de consentimiento informado .....	91
ANEXO H: Cuadro de resumen de entrevistados de la Fase 2.....	93
ANEXO I: Matriz de Codificación - Fase 2 .....	94
ANEXO J: Matriz análisis de la Fase 3 sobre las entrevistas de validación del trabajo de campo con Expertos.....	98



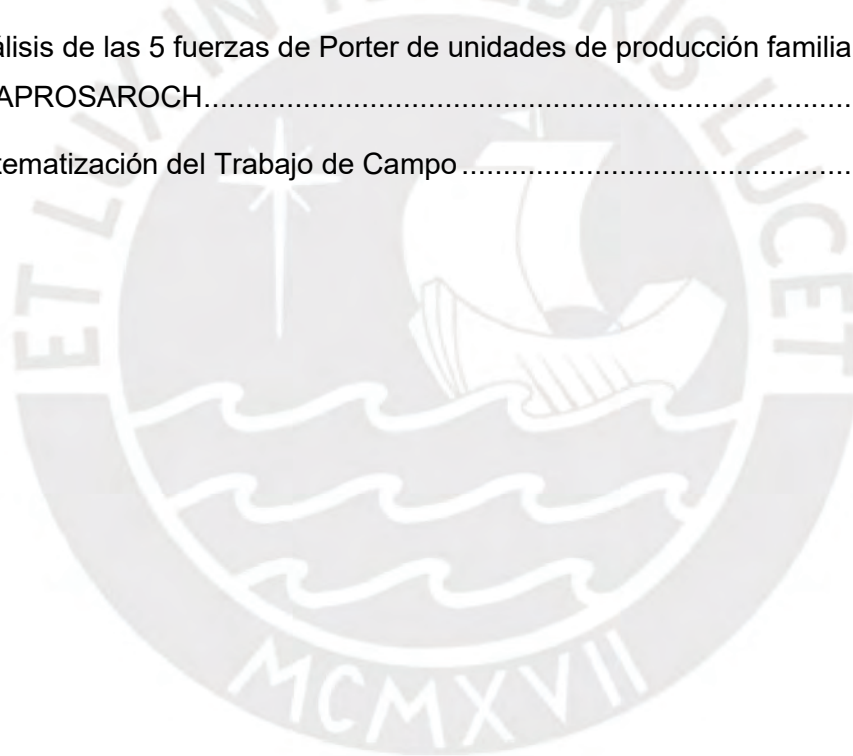
## LISTA DE TABLAS

Tabla 1: Teorías del crecimiento empresarial.....	9
Tabla 2: Categorización del tamaño empresarial desde la legislación peruana, Ley N° 30056 .....	11
Tabla 3: Factores de crecimiento empresarial propuestos en la investigación del sector agrícola-cacaotero .....	20
Tabla 4: Entrevista semiestructura de validación con expertos del modelo del estudio .....	34
Tabla 5: Entrevista semiestructura de recolección de datos en el trabajo de campo.....	34
Tabla 6: Entrevista semiestructura de validación con expertos .....	35
Tabla 7: Análisis de hallazgos por cada perspectiva .....	52



## LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Mapa de los distritos de la provincia de Satipo en los que se ubican las pequeñas empresas familiares asociadas a APROSAROCH: LLaylla, Mazamari, San Martín de Pangoa y Satipo.....	23
Figura 2: Organigrama de la Cooperativa APROSAROCH .....	24
Figura 3: Empresas, asociaciones y cooperativas cacaoteras que operan en el departamento de Junín .....	25
Figura 4: Empresas, asociaciones y cooperativas cacaoteras que operan en el departamento de Junín (continuación).....	26
Figura 5: Business Model Canvas de los productores cacaoteros asociados a la cooperativa APROSAROCH .....	27
Figura 6: Análisis de las 5 fuerzas de Porter de unidades de producción familiar cacaotera asociadas a APROSAROCH.....	28
Figura 7: Sistematización del Trabajo de Campo .....	37



# INTRODUCCIÓN

En la presente investigación se distinguió a las microempresas familiares, que, buscan un continuo crecimiento empresarial en el rubro de la producción de cacao. Por lo que, al ser un sujeto de estudio bastante delimitado resulta interesante estudiar su realidad dentro de un entorno como lo es una Cooperativa. La investigación pretende analizar e identificar cuáles son esos factores que están presentes o ausentes en cada una de estas microempresas que permiten o no su continuo crecimiento. A continuación, se detalla la estructura de la presente investigación.

En torno al planteamiento de la investigación, en el primer capítulo se abordará el problema de investigación. Para ello, se hará referencia a los conceptos que engloba el crecimiento empresarial, así como las características destacables de las microempresas. Asimismo, se examinará la situación de la cooperativa APROSAROCH y cuál es su principal función frente a la población de pequeños productores que tiene a su cargo.

En el segundo capítulo se tratará el tema del crecimiento en microempresas familiares que es relevante para poder conocer las características y factores que son propias de las microempresas. En la primera sección se tratarán las principales definiciones y conceptos que engloba la gestión del crecimiento empresarial, mientras que en la segunda sección se estarán describiendo los diferentes modelos que existen para analizar el crecimiento empresarial.

En el tercer acápite se detallará y describirá a profundidad los rasgos del sector cacaotero del Perú, mencionando a la cooperativa APROSAROCH y la relación de esta con la investigación. Además, se tratarán dos secciones: en la primera se describirán a las empresas familiares y la importancia de estas en el Perú, mientras que, en la segunda, se tendrá un enfoque netamente en la cooperativa APROSAROCH y sobre las microempresas que la conforman.

En el cuarto capítulo se detallará la metodología a utilizar para la presente investigación. Es decir, el alcance de la investigación, el diseño de esta, las herramientas de análisis y recolección de información, y por último, la secuencia metodológica.

Finalmente, en el quinto acápite se hará hincapié en los hallazgos de la investigación así como un análisis de estos. En ese sentido, primero se describirán todos los resultados obtenidos de las diferentes fuentes para luego analizar la información obtenida y categorizarlas de acuerdo con cada factor o dimensión que se tomó en cuenta para estudiar a estas microempresas productoras de cacao.

# CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

## 1. Tema

La identificación de factores que determinan el crecimiento en microempresas familiares rurales productoras de cacao en la región Junín entre 2019 y 2022

## 2. Planteamiento del problema

Una de las conexiones económicas que poseen los países se dan a través de relaciones de importación y exportación. Además, entre los alimentos que son comercializados en mayor grado entre los continentes América, África y Asia es el Cacao. Esto se da, ya que tiene componentes nutritivos y organolépticos (López et al., 2020).

En Perú, “El crecimiento de la producción del cacao se ha convertido en algunas localidades de Perú en una importante fuente de ingresos de los productores, mejorando así el producto interno bruto (PBI) de la región” (Barrientos, 2015, p. 131). Además, López et al. (2020, p. 349) mencionan que el “Perú se mantiene como el noveno productor mundial de cacao en grano y segundo productor mundial de cacao orgánico”. En ese sentido, si bien el país no es uno de los principales productores de este producto, se encuentra dentro de los diez primeros productores mundiales de cacao en grano; sin embargo, Perú es un país que aún necesita mucha tecnología e infraestructura para llevar a cabo su producción de cacao. Según palabras de Barrientos (2015), el Perú ha estado asumiendo varios retos frente a la producción del cacao puesto que el país no se caracteriza por producir gran cantidad de esta materia prima: cacao. Del mismo modo, según López et al. (2020), una de las problemáticas en cuanto a la producción del cacao en Perú es que desde 1990 se hacen evidentes algunas deficiencias en cuanto a las cosechas y su rendimiento debido a algunas enfermedades en los cultivos.

Respecto a los productores de cacao en el Perú, existen cerca de 30,000, pero éstos presentan un bajo nivel organizacional e incluso se encuentran en zonas alejadas; dispersas con acceso restringido (Morales et al. 2015). La producción de cacao está a cargo de estos productores que según Barrientos (2015) son pequeños productores que pueden estar integrados a través de la asociatividad o en esfuerzos de empresarios independientes. Entre estos productores y comercializadores se encuentran cooperativas y asociaciones tales como APPCACAO (Asociación Peruana de Productores de Cacao) y APROSAROCH (Asociación de Productores Santa Rosa de Chiriari).

La Cooperativa APROSAROCH fue fundada en 2003 como una asociación de plataneros. En 2007 cambió el giro de sus operaciones a cacao y ello continúa hasta la

actualidad (KEMITO Cacao & Chocolate, s.f.). A inicios de 2023, cuenta con 208 asociados, 12 trabajadores y cuenta con una certificación orgánica otorgada por Kiwa y una certificación otorgada por Comercio Justo. Asimismo, sus principales clientes son Machu Picchu Foods desde 2007 e ICAM Chocolate desde 2021.

Según el asesor técnico de APROSAROCH, Donaldo Vivas Beltrán, la cantidad de producción de sus asociados a finales de 2019 fue en promedio 600 kg anuales por hectárea, pero 3 años después, en 2022, la cantidad de producción promedio aproximada asciende a 1700 kg anuales por hectárea. De este modo, se puede colegir que la producción promedio se incrementó en 183% entre 2019 y 2022 entre los asociados de APROSAROCH. Ello es importante, ya que la producción de cacao en Perú crece sostenidamente en 14% anual (Diario Gestión, 2021), lo que contrasta con la producción anual de los asociados entre 2019 y 2022, ya que su crecimiento en promedio es de 42.3% anual. Además, resulta relevante para el estudio debido a que la producción de cacao, en ésta asociación, es actualmente la fuente de ingresos de más de 200 empresas familiares o asociados.

Asimismo, aquello resulta relevante, ya que las empresas familiares presentan retos para su crecimiento como el aumento de la competencia, capital limitado, liderazgo empresarial débil, la resistencia al cambio, conflictos entre los sucesores y objetivos familiares dispares (Ward, 1994, p.3). Dicho de otro modo, la mayoría de las empresas familiares “[...] simplemente no crecen.” (Ward, 1994, p.1). ¿Qué es lo que lleva a que éstas empresas familiares crezcan al ritmo antes descrito? Así, la presente investigación se orienta a identificar los factores de crecimiento de las empresas familiares productoras de cacao que pertenecen a APROSAROCH.

### **3. Objetivos de Investigación**

#### **3.1. Objetivo General**

Describir los factores que determinaron el crecimiento de microempresas familiares rurales productoras de cacao en la región Junín pertenecientes a APROSAROCH entre los años 2019 y 2022

#### **3.2. Objetivos Específicos**

- Identificar y seleccionar los modelos teóricos de crecimiento de microempresas
- Conocer el entorno interno y externo en el que se desenvuelven microempresas rurales productoras de cacao
- Identificar los factores de crecimiento de microempresas rurales productoras de cacao

## 4. Preguntas de Investigación

### 4.1. Pregunta General

¿Cuáles son los factores que determinaron el crecimiento de las empresas familiares productoras de cacao en la región Junín entre los años 2019 y 2022?

### 4.2. Preguntas Específicas

- ¿Cuáles son los modelos teóricos de crecimiento de microempresas?
- ¿Cómo es el entorno interno y externo en el que se desenvuelven microempresas rurales productoras de cacao?
- ¿Cuáles son los factores de crecimiento de microempresas rurales productoras de cacao?

## 5. Justificación

El estudio resulta relevante, ya que contribuye a la cadena de investigación en 3 dimensiones: empírico, social y académico (Hernández y otros, 2014). Primero, en el plano empírico, según el *MIDAGRI*, el crecimiento de la producción anual ha sido en un 14% en los últimos 10 años (Diario Gestión, 2021); sin embargo, según el asesor técnico-productivo de *APROSAROCH*, los asociados presentan un crecimiento productivo anual promedio de 43%. De este modo, este estudio brinda información clave a los asociados de *APROSAROCH* así como a la misma asociación con la finalidad de que sus tomadores de decisión puedan enfocar sus recursos financieros, productivos e intelectuales en fortalecer los factores de crecimiento que el estudio pretende identificar.

Segundo, en el plano social, el estudio contribuirá a que los que la Asociación y los asociados puedan enfocar sus recursos humanos, económicos y productivos hacia el desarrollo de los factores de crecimiento, principalmente. Así, no solo se convertirán en actores más eficaces, sino también, más eficientes al gestionar sus recursos. Ya que el crecimiento de sus empresas implica mayor producción como también, un mejor cuidado del medio ambiente, un mayor ingreso para sus familias, más salud, más educación, equidad de género, una mejor alimentación y menos pobreza. En suma, el Estudio contribuye a generar mayor bienestar social y tiene el potencial de fomentar, de forma indirecta, el cumplimiento de 10 de los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible.

Tercero, en el plano académico, la presente investigación brinda una nueva perspectiva al conocimiento científico relacionado al crecimiento de empresas familiares en la región Junín en Perú. Avolio, Mesones y Roca (2011) sostienen un modelo de estudio de crecimiento que incluye cinco dimensiones: personal, operativo, administrativo, estratégico y

externo. No obstante, la presente investigación propone la utilización de este modelo académico, pero reemplazando la dimensión personal por la dimensión familiar a través de la incorporación de factores de crecimiento como motivación y sucesión. Cabe resaltar que ésta nueva propuesta fue validada por expertos académicos en crecimiento empresarial.

En suma, esta investigación podrá servir como fuente principal para que los productores y la Cooperativa APROSAROCH en cuestión puedan emplear mecanismos de decisión administrativa para lograr un mayor crecimiento.





## **CAPÍTULO 2: CRECIMIENTO EN LAS MICROEMPRESAS FAMILIARES**

En suma, para esta investigación se revisaron diversos artículos relacionados a la gestión de microempresas, la gestión de crecimiento empresarial, factores que pueden determinar el crecimiento de microempresas, características que poseen las microempresas y específicamente las empresas productoras de cacao.

### **1. Marco Teórico**

#### **1.1. Gestión del Crecimiento Empresarial**

En el siguiente acápite se analizan las teorías que explican el crecimiento empresarial, las definiciones de crecimiento empresarial y los factores que influyen en éste, y finalmente, se define el crecimiento empresarial con los aspectos teóricos más relevantes y de acuerdo con la realidad de los sujetos de estudio de la presente investigación.

##### **1.1.1. Gestión del Crecimiento Empresarial**

###### *a. Teorías sobre el Crecimiento Empresarial*

###### *a.1. Enfoque Contingente*

El enfoque contingente considera a las organizaciones como sistemas abiertos con componentes interrelacionados que responden de diferente forma ante las contingencias que plantea su entorno interno y externo (Fernández, 1986). El objetivo del enfoque contingente es el estudio de la relación entre aquellos diversos componentes y el consecuente planteamiento de una estructura organizativa que sea eficiente.

Como señala Zapata, “La cuestión clave que plantea este enfoque es que la empresa conceda una atención especial a los condicionantes que impone sus factores de contingencia.” (2015, p. 195). O sea, la empresa debe implementar un ajuste en sus variables de diseño organizativo para minimizar el impacto negativo de los factores de contingencia.

Por otro lado, al igual que Zapata (2015), Moreno y Reyes (2013) sostienen que para enfrentar la incertidumbre se puede desarrollar una estructura diferenciada más amplia y dispositivos de integración más avanzados; es decir, frente a un entorno de incertidumbre, la teoría contingente indica el cambio en el diseño productivo de las organizaciones como una forma de desarrollo de capacidades adaptativas.

### *a.2. Enfoque de la dependencia de los recursos*

De manera similar al enfoque Contingente, el enfoque de la Dependencia de los Recursos también asume que las organizaciones son sistemas abiertos. En consecuencia, se interrelacionan entre ellas compartiendo recursos y elementos de transacción necesarios para su supervivencia (Rueda y Zapata, 2018). Así, las organizaciones son interdependientes entre ellas. Ello implica que los administradores diseñan estrategias de negociación que les permitan realizar un intercambio de recursos con agentes externos de manera eficiente con la finalidad de que una firma sea sostenible y viable en el tiempo (Moynihan, Malatesta & Smith citados por Rueda y Zapata, 2014).

No solo los recursos y la gestión de estrategias de negociación toman lugar en este enfoque, sino que producto de la interrelación de las organizaciones se da una relación de poder interorganizacional (Ulrich y Barney, 1984). En otras palabras, en un sistema con un grupo de organizaciones que se interrelacionan, algunas adquieren el control con la finalidad de minimizar su dependencia, adquirir más recursos y asegurar la dependencia de otras organizaciones.

### *a.3. Enfoque de costos de transacción*

Los costos de transacción que pueden afectar al crecimiento de una empresa (Jensen y Meckling, 1976) teniendo como una de sus consecuencias que la oferta que se brinde al mercado sea de menor calidad. A saber, los costos de transacción se generan en la interrelación organizaciones en el mercado (Rodríguez, 2011). Una firma debe interiorizar los intercambios o actividades interconectadas como planificar, organizar o controlar; si se realizan en el mercado, resultan ser más costosas (Coase, 1990).

### *a.4. Enfoque de recursos y capacidades*

Los recursos y capacidades de una organización son su ventaja competitiva en el mercado en el que pueda operar, ya que su gestión responde a los objetivos y necesidades que tenga cada firma (Grant, 1999). Así, las estrategias de crecimiento que se generen, también, serán diversas, ya que la dotación de recursos diverge según los objetivos. En consecuencia, se requiere una adecuada combinación de recursos con la finalidad de que sus ventajas competitivas sean sostenibles en el tiempo.

La Teoría de Recursos y Capacidades considera que cada organización se constituye por un amplio y diferente conjunto de recursos y capacidades tanto físicos como intangibles, no existiendo por consiguiente dos compañías idénticas, por no ser posible que a lo largo de su historia dos empresas

hayan acumulado las mismas experiencias, adquirido recursos semejantes, desarrollado iguales habilidades y construido la misma cultura organizacional. (De León Campero, 2009, pp. 6-7)

Dicho de otro modo, De León Campero (2009) sostiene que los recursos y capacidades en las organizaciones, al ser únicos en cada una de ellas, constituyen un factor clave para gestionar sus ventajas competitivas que definen su éxito en el mercado; los recursos y capacidades tangibles e intangibles son variables de importancia alta en la creación de valor y crecimiento de una firma.

Asimismo, Fong y Flores subrayan, que bajo el Enfoque, el éxito de una empresa depende de la ventaja competitiva (2017). Ésta es el resultado de los recursos que controla y de cómo maximiza sus beneficios a través del tiempo. O sea, lo relevante en este enfoque “[...] no es dónde se compite, sino cómo se compite” (De León Campero, 2009, p. 6) para generar elementos de ventaja competitiva que le permitan a la empresa la obtención de mayores beneficios.

#### *a.5. Escuela cultural*

Una estrategia es un conjunto de decisiones planificadas que incluyen objetivos y acciones orientadas al logro de éstos. Asimismo, la cultura es el conjunto de creencias de los más importantes líderes de una organización (Lorsch, 1986). Ésta no solo guía las decisiones estratégicas que toman los líderes, sino también, orienta el comportamiento propio del líder y de sus empleados.

En esa línea, Mintzberg sostiene que además de los cinco mecanismos básicos de coordinación: Adaptación, supervisión, estandarización del trabajo, estandarización de los resultados y estandarización de las habilidades; la cultura organizacional es un elemento clave en la coordinación, diseño estratégico, incremento de valor para una firma y su crecimiento (Andrade, 2016).

En resumen, el crecimiento de una empresa depende la gestión de condicionantes que generan eventos contingentes o de incertidumbre; depende de la estrategia que los agentes de una organización diseñen para un eficiente intercambio de recursos con actores externos y de la minimización de costos de transacción que implique la relación con otros actores en el sector en el que opere la organización. Del mismo modo, el crecimiento empresarial depende de la gestión de recursos de una firma para que genere ventajas competitivas que aumenten su valor en el tiempo.

Así, la teoría que fundamenta la presente investigación es el Enfoque Contingente, ya que se estudia al crecimiento como consecuencia de la interrelación de factores internos y externos en empresas como sistemas abiertos.

**Tabla 1: Teorías del crecimiento empresarial**

<b>Teorías de Crecimiento Empresarial</b>		
<b>Teorías</b>	<b>Autores</b>	<b>Idea Principal</b>
Enfoque Contingente	Fernández (1986), Moreno y reyes (2013), Zapata (2015)	Empresas son sistemas abiertos cuyos componentes organizacionales se interrelacionan con sus entornos internos y externos como respuesta a la incertidumbre y contingencia
Enfoque de la dependencia de recursos	Ulrich y Barney (1984), Rueda y Zapata (2018)	Las organizaciones mantienen relaciones de interdependencia al compartir recursos y elementos de transacción necesarios para su supervivencia. Un manejo eficaz y eficiente de sus recursos definirá sus sostenibilidad y crecimiento en el tiempo.
Costos de transacción	Jensen y Meckling (1976), Coase (1990), Rodríguez (2011)	Una organización debe desarrollar por sí mismas las actividades que en caso de llevar a cabo en el mercado, resulten ser más costosas; ello con el objetivo de minimizar los costos de transacción e incrementar el valor de una firma.
Enfoque de recursos y capacidades	Grant (1999), De León Campero (2009), Fong y Flores (2017)	La combinación de recursos y capacidades son únicas en cada organización. Su combinación efectiva le permitirá generar ventajas competitivas e incrementar el valor de la empresa.
Escuela Cultural	Lorsch (1986), Andrade (2016)	La cultura organizacional es un elemento clave en la coordinación, diseño estratégico, incremento de valor para una firma y su diseño estratégico. Al orientar el comportamiento de los líderes y miembros de una organización influye en el crecimiento de una organización.

### *b. ¿Qué es el crecimiento empresarial?*

Penrose se refiere al crecimiento empresarial como el conjunto de combinaciones internas que incrementan los recursos de una empresa (Nair, Trendowski y Judge, 2008) (García y Taboada, 2012). Si bien los recursos que las empresas utilizan en un mismo sector para crecer pueden ser similares, las combinaciones que éstas aplican para obtener sus productos finales tienen como consecuencia que sean únicas. No obstante, la Teoría del Crecimiento Empresarial de Penrose es criticada, ya que se enfoca en analizar el crecimiento tomando en cuenta, esencialmente, aspectos internos de la empresa: recursos (Nair, Trendowski y Judge, 2008). Sin embargo, también, la autora sostiene que tanto el mercado como las empresas tienen la misma función: la asignación de recursos (Penrose, 1962).

Por otro lado, Perroux señala que el crecimiento empresarial es consecuencia de un cambio estructural, dicho de otro modo, el progreso económico y las variaciones incrementales en la estructura y sistemas de una unidad económica representan su crecimiento (Perroux citado por Blásquez, Dorta y Verona, 2006).

Para Canals, el crecimiento es un proceso que es el resultado de la combinación de múltiples factores (Canals, 2000). En consecuencia, éste es idiosincrático ya que los factores de crecimiento se pueden configurar de distinta forma en cada empresa. A diferencia de Perroux, Canals sostiene que la configuración de factores del crecimiento de una empresa depende su entorno interno y externo (Geroski y Machín citados por Canals, 2000). Además, éste no es un objetivo en sí mismo, sino es un medio para alcanzar otros objetivos de una firma.

Según Euraskin, éste es un proceso multidimensional y heterogéneo (Euraskin et al., 2011); en otras palabras, el resultado de éste proceso es producto de la interrelación de múltiples indicadores. Asimismo, éste implica la creación de valor para que una empresa sea sostenible en el tiempo, o sea, para que pueda obtener viabilidad (Euraskin et al., 2011). Es aquella viabilidad que en el caso de micro y pequeñas empresas constituye el objetivo de supervivencia.

En suma, el crecimiento empresarial es el incremento de valor de una organización en el tiempo tomando en consideración tres variables: Entorno interno, en el que se alude a la intención de crecimiento; entorno externo haciendo referencia a las oportunidades en el mercado; y el incremento de efectivo. Éste incremento de valor es consecuencia de una óptima distribución de recursos y capacidades para lograr los objetivos de una organización; o sea, el crecimiento es consecuencia de una planificación estratégica.

### *b.1. Empresas familiares y microempresa*

El tamaño organizacional puede definirse a través de diversos criterios sobre los cuales no hay consenso específico respecto a cuál tiene mayor relevancia (Pino, 2008) (Zapata, 2015). Así, aquellos criterios pueden ser los mostrados a continuación: la capacidad física y productiva, las entradas y salidas de insumos y productos en la organización, los recursos disponibles y activos netos, y el número de trabajadores (Kimberly citado por Zapata, 2015).

Según su tamaño, pueden clasificarse como microempresa, pequeña, mediana y gran empresa. Para el presente estudio, se utilizará la clasificación establecida en la legislación peruana: Ley 30056. En ella, se establecieron 3 categorías empresariales que se diferencian en función de las ventas anuales que tiene una empresa utilizando como unidad de medida las UITs o Unidad Impositiva Tributaria.

**Tabla 2: Categorización del tamaño empresarial desde la legislación peruana, Ley N° 30056**

<b>Ley 30056</b>	
<b>Categorización del tamaño empresarial</b>	
<b>Clasificación</b>	<b>Ventas Anuales</b>
Microempresa	Ventas anuales que sean como máximo 150 Unidades Impositivas Tributarias (UIT)
Pequeña empresa	Ventas anuales superiores a 150 UIT y hasta el monto máximo de 1700 Unidades Impositivas Tributarias
Mediana empresa	Ventas anuales superiores a 1700 UIT y hasta el monto máximo de 2300 Unidades Impositivas Tributarias

Adaptado de Ley 30056 (2013)

Una empresa familiar puede estar en cualquiera de aquellas categorías según su nivel de ingresos. No obstante, ¿Cómo se define una Empresa Familiar? Es aquella firma de carácter económico cuyo futuro está ligado a un proceso de sucesión, ya que su control en decisiones y recursos provienen mayoritariamente de un grupo de personas con vínculos familiares (Jaume, 1999) (Vélez et al., 2008).

La sostenibilidad y viabilidad de una empresa familiar, en el tiempo, tiene retos; según Ward, las empresas familiares pueden crecer, pero tienen que superar 6 obstáculos: La maduración de los ciclos de vida de la empresa y aumento de la competencia, el capital limitado, liderazgo débil de la siguiente generación, la inflexibilidad y resistencia al cambio, los conflictos de los sucesores; y objetivos familiares dispares (1994).

## **2.2. Modelos de análisis del crecimiento empresarial**

En este apartado se procederá a analizar los diferentes modelos de crecimiento elegidos para finalmente poder proponer un modelo con los factores que se crean pertinentes con el fin de analizar el crecimiento de nuestro sujeto de estudio.

### **2.2.1. Modelos de crecimiento empresarial**

Siguiendo con el desarrollo de la investigación, en este apartado se procederá a identificar algunos modelos de crecimiento empresarial por factores según autores como Blázquez, Nichter & Goldmark, Avolio y otros, y finalmente el modelo de Vier-Machado Esto con el fin de poder identificar los factores que caracterizan el crecimiento de las empresas para de esa manera identificar cuál se adecua a nuestro sujeto de estudio y analizar qué otros aspectos o factores se podrían adicionar al modelo elegido.

#### *a. Modelo Teórico de Blázquez, Dorta y Verona*

Los autores Blázquez, Dorta y Verona se enfocan en identificar los factores del crecimiento empresarial con un enfoque especial en las pequeñas y medianas empresas. Ellos dividen estos factores entre internos y externos, estos últimos se pueden dividir en sectoriales y macroentorno.

En cuanto a los factores internos se encuentran la edad y el tamaño, la motivación, la estructura de propiedad y la gestión del conocimiento. Respecto a la edad y el tamaño, los autores identificaron que si bien en años anteriores se creía que estas dos variables afectaban directamente el crecimiento empresarial pues actualmente ya no es una creencia tan viable, sino que en lugar de estas se encuentra el financiamiento como principal determinante de este crecimiento. La motivación resulta ser una variable determinante para este crecimiento ya que si los directivos o los recursos humanos de la empresa se encuentran motivados se pueden fomentar varias actividades que generarán un mayor desarrollo empresarial. Blázquez, Dorta y Verona (2006, p. 46) señalan que “la actitud inherente al directivo en busca del éxito personal puede verse frenada o alentada según el grado de concentración de propiedad de la empresa”. Es decir, las inversiones, los activos, el endeudamiento, el capital y demás afectan en cierta medida al crecimiento organizacional. La tecnología, la innovación y la movilización de conocimiento son consideradas como otras de las variables que pueden facilitar el crecimiento e incluso una buena gestión del conocimiento puede ser visto como una ventaja competitiva.

En cuanto al macroentorno relacionado al entorno sectorial se encuentran los competidores, los clientes y los proveedores. En el caso de los competidores, se alienta a restringir el acceso de empresas ya que de esa manera la demanda de los productos o

servicios ofrecidos crecería ocasionando así un mayor crecimiento de la empresa. En cuanto a los clientes, Blázquez, Dorta y Verona (2006) señalan que la estrategia de las empresas debería ser dirigirse exclusivamente a aquellos clientes más favorables y crecer a través de estrategias de diversificación de productos. Los autores señalan que los proveedores juegan un papel fundamental al encontrarse en medio de competidores y por ello es que las empresas deberían buscar expandirse a nuevos mercados geográficos y de productos (Blázquez, Dorta y Verona, 2006, p.49).

Finalmente, los factores a nivel macroentorno son la demanda, las mejoras tecnológicas, la accesibilidad a créditos privados y el apoyo gubernamental. Un estudio de la demanda puede permitir conocer los cambios o las tendencias que existen para de esta manera poder invertir en mejoras y lograr un mayor crecimiento. Blázquez, Dorta y Verona (2006, p. 50) mencionan que “[...] el incremento de la productividad [...], incitará a la empresa a buscar nuevos mercados o nuevas formas de negocio [...]”, lo cual podrá generar un mayor cubrimiento de demanda y más estrategias de crecimiento. El acceso a créditos privados es un aspecto que puede limitar el crecimiento de las PYME, ya que estas cuentan con varias restricciones para que las entidades financieras puedan otorgarles préstamos, lo cual termina por no permitir un mayor desarrollo de las organizaciones. Los acuerdos institucionales junto con la intervención del Estado en la economía son aspectos que si son gestionados de manera eficiente por los organismos públicos pueden lograr beneficiar a las empresas y su crecimiento.

#### *b. Modelo Empírico de Nichter & Goldmark*

Este modelo analiza las características de la organización que pueden o no afectar en su crecimiento empresarial desde cuatro perspectivas: características individuales del emprendedor, las características de la firma, factores relacionales y factores contextuales.

Primero, se tiene la educación, la experiencia y el género y hogar como principales aspectos del emprendedor. Según los autores Nichter y Goldmark:

La educación formal podría proveer a los emprendedores con una mejor capacidad para aprender sobre nuevos procesos productivos y diseños de producto, ofrecer conocimiento técnico específico que conduzca a la expansión de la firma, e incrementar la flexibilidad de los dueños. (2009, p. 1454)

Entonces, este aspecto de la educación formal podría conducir a una mejor gestión de la organización y por ende a un mayor desarrollo de esta. En cuanto la experiencia, los autores mencionan que aquellos emprendedores que han podido experimentar o atravesar diferentes situaciones tienen más probabilidades de emplear sus habilidades en las empresas



con el fin de generar un impacto positivo en las mismas y lograr expandirlas. Finalmente, en cuanto al género y hogar, los autores discuten acerca del rol de la mujer como dueña de un negocio ya que muchas veces ellas se encuentran ocupadas con las labores del hogar y no logran balancear su tiempo para liderar las organizaciones. Sin embargo, Nichter y Goldmark (2009) señalan que las firmas que tienen como líderes a mujeres son en gran medida más exitosas que aquellas dirigidas por hombres.

Segundo, se tienen las características de la firma tales como la edad de la empresa, la formalidad e informalidad y el acceso al financiamiento. En primer lugar se encuentra los años de la compañía, en este factor los autores comentan acerca de que la relación entre la edad o el tiempo que tiene la pequeña empresa y el crecimiento de la misma en países en desarrollo es bastante fuerte. Además, Nichter y Goldmark (2009) han encontrado que algunas veces aquellas organizaciones que son más jóvenes crecen más rápido que aquellas que ya tienen más años en el mercado. En segundo lugar, se tiene el aspecto relacionado a la formalidad e informalidad, esto quiere decir que existen varias empresas que perciben sus ingresos sin estar registradas en algún padrón. Es por eso, que varias de estas empresas encuentran difícil acceder a varios beneficios que permitirían un mayor crecimiento empresarial y ese sería uno de los principales motivos por el cual las empresas informales tienen un crecimiento más lento que las organizaciones formales. En tercer lugar, las empresas tienen acceso limitado a capital debido a sus características propias como el hecho de que no tienen un respaldo para garantizar al banco que si podrán pagar sus préstamos y si bien este no es un factor determinante para el desempeño de estas organizaciones, la falta de capital genera que a la organización se le dificulte acceder a distintos recursos que les permitirían obtener un mayor desarrollo.

Tercero, en cuanto a los factores relacionales se tiene las relaciones entre las personas y la cadena de valor. Las relaciones sociales pueden resultar fundamentales para los emprendedores debido a que una buena relación con las personas puede generar una comunicación más efectiva y fluida entre los líderes y sus colaboradores y de esa manera la información pueda transmitirse más fácilmente. Sin embargo, estas relaciones sociales pueden ocasionar grandes costos para la organización ya que para lograr establecer buenas relaciones se necesitan de varios recursos con los que la empresa, en la mayoría de las ocasiones, no cuenta. La cadena de valor es vista como una variable que envuelve las demandas del mercado, ya sea en productos o servicios. Esta variable va a permitir que las empresas puedan examinar cuáles son los productos o servicios que más se requieren o necesitan y de esa manera generar que la organización pueda ofrecerlos al mismo.

Cuarto, entre los factores contextuales se presenta al Estado como un organismo que está encargado de brindar distintas oportunidades a las organizaciones o influenciar en sus oportunidades de rentabilidad. Asimismo, la economía de los países, las regulaciones y el ambiente institucional también afectan el crecimiento empresarial de las organizaciones principalmente porque estos pueden ser vistos como aspectos motivadores o como aspectos que dificultan la existencia de estas generándoles un ambiente de negocios negativo ya sea dificultando el acceso a diversos recursos como el capital o creando leyes o regímenes que afectan al ámbito laboral.

### *c. Modelo Empírico de Avolio, Mesones y Roca*

Según Avolio Mesones y Roca, “las MYPES enfrentan una serie de obstáculos que limitan su supervivencia a largo plazo y desarrollo” (2011, p. 71). En ese sentido, los autores mencionan que para poder identificar cuáles aspectos están influenciado el crecimiento de estas empresas es necesario observar distintos factores, entre los cuales están los administrativos, operativos, estratégicos, externos y personales.

En primer lugar, dentro de los factores administrativos se encuentran las variables relacionadas a la gestión de personas, contabilidad y finanzas, administración propia y la capacitación. La gestión de personas en las MYPES es un tema fundamental pues debido a que la mayoría de estas empresas son familiares muchas veces el poder va rotando entre los familiares; sin embargo, la mayoría de las veces estos familiares no tienen las características o capacidades necesarias para seguir al mando de las organizaciones. Esto genera que la organización quede en manos de personas que no están capacitadas para asumir su rol y que no puedan reconocer las oportunidades que tienen sus organizaciones cayendo en la monotonía y el sentir de que solamente deben sobrevivir y no seguir creciendo. El aspecto financiero también tiene gran impacto en el crecimiento puesto que es gracias a los ingresos que las organizaciones pueden sobrevivir y seguir creciendo; sin embargo, si estos líderes no están capacitados o no cuentan con los recursos necesarios (dinero, activos, entre otros) puede resultar perjudicial para su estabilidad financiera terminando en su desaparición.

En segundo lugar, se encuentran los factores operativos, dentro de los cuales se encuentran las variables relacionadas a la comercialización, establecimiento de precios, control de la producción y de inventarios. La comercialización limita el crecimiento de las MYPES porque estas ofrecen al mercado distintos productos o servicios, entonces, son los líderes de estas organizaciones quienes están constantemente pensando en las próximas estrategias o lanzamientos, todo ello con el fin de poder estar a la altura del mercado y no seguir ofreciendo productos o servicios que el mercado finalmente ya no requiere. En cuanto al control de inventario, como se ha mencionado anteriormente, los líderes muchas veces no

tienen las capacidades requeridas para asumir tales cargos debido a la ausencia de diferentes capacidades. Una de estas capacidades guarda relación con el aspecto contable pues que el personal lleve un control de inventarios manual puede ocasionar pérdidas que, a la organización, por su dimensión, le puede perjudicar en mayor medida que a una organización más consolidada en el mercado.

En tercer lugar, los autores presentan los factores estratégicos, los cuales se relacionan mayormente con el acceso a capital, visión de la organización, planeamiento, entre otros. Los aspectos relacionados principalmente con la ausencia de una misión y una visión de la organización bien definida pueden generar que la organización este caminando sin rumbo ya que sus líderes son los encargados de identificar aspectos de su organización que puedan permitir un mayor crecimiento ya que sin el establecimiento de metas, la organización se encontraría en el mercado con la simple visión de seguir existiendo en el tiempo y obtener ingresos. Además, el acceso al financiamiento y por ende a contar con un capital sólido también perjudica su crecimiento ya que sin capital para invertir o cubrir algunas pérdidas, las organizaciones no pueden seguir en operatividad pudiendo terminar en bancarrota.

En cuarto lugar, se tiene a los factores externos, estos tienen como variables a los temas relacionados con el estado o gobierno ya sea corrupción, informalidad, tecnología, entre otros. Como se mencionó anteriormente, uno de los factores que afecta el crecimiento es el acceso a capital, pero este factor se alinea con la realidad de que las PYMES la mayoría de las veces no tiene en regla todos sus papeles, cayendo en la informalidad y por tanto en la corrupción, lo que no sólo perjudica el aspecto financiero sino también directamente afecta el aspecto operativo. Así también, la tecnología es otro aspecto que no permite el crecimiento progresivo de las organizaciones, esto debido a que muchas veces no se tiene un conocimiento previo de cómo utilizar la tecnología para evitar errores y mejorar la eficiencia. Además, la competencia que existe en el mercado puede afectar a las organizaciones por el hecho de que las otras organizaciones pueden estar mejor consolidadas y con menores problemas; el Estado es un organismo que juega un rol fundamental frente a las empresas ya que ellos son los encargados de poder dar mayores facilidades y oportunidades a los empresarios que les permitan tener una empresa con mayor rentabilidad y solidez.

Finalmente, los factores personales guardan relación con la motivación, implementación de nuevos negocios, educación y experiencia. La motivación fue considerada como un factor importante porque al tratarse de organizaciones muchas veces familiares, estos son influenciados de manera positiva por otros; sin embargo, también se comenta que la educación juega un papel importante ya que tiene relación con los conocimientos o

habilidades que tienen los líderes y que pueden poner en práctica ya que no solamente se trata de seguir el instinto o guiarse por experiencias previas.

#### *d. Modelo Teórico de Vier-Marchado*

Vier Machado (2016) presenta 3 factores como determinantes del crecimiento de las empresas: los asociados con los agentes (personales), con la empresa y el entorno / contexto.

En primer lugar, dentro de las variables asociadas con los agentes se encuentran el nivel de educación, la experiencia previa en el sector, características personales, temor al fallo, motivación y equilibrio entre familia y trabajo. En cuanto a las características personales, la edad y las relaciones personales, la posición que tengan los emprendedores puede afectar el crecimiento ya que las mayores expectativas de crecimiento están relacionadas con el comienzo de la carrera de los emprendedores y en especial con aquellos que son más jóvenes, asimismo, las relaciones personales que puedan tener ellos también resulta ser un factor determinante en el desarrollo de la organización. Según Vier Machado (2016), el temor al fallo es una variable que puede afectar la capacidad de los emprendedores para animarse a tomar riesgos que podrían traer ventajas para la organización. En cuanto a la motivación, esta se relaciona con el hecho de que los emprendedores estén lo suficientemente motivados con hacer crecer la organización ya que, si este crecimiento resulta, las expectativas de los líderes comienzan a crecer. El que los emprendedores puedan reducir el equilibrio entre la familia y el trabajo trae consigo mayores una mayor probabilidad de crecimiento, ya que este último requiere de dedicación y bastante tiempo.

En segundo lugar, respecto a la empresa se tiene como variables destacables el tamaño y edad de la empresa, innovación y estructura de mercado, competencias directivas, recursos humanos y estrategias de mercado, estrategias de producto y contratación de consultores. El tamaño y edad de la empresa afecta el crecimiento debido a que algunas veces las empresas de no gran tamaño y que han surgido recientemente pueden estar expuestas a un crecimiento acelerado para poder estar acorde a la industria en la que se encuentra. Sin embargo, algunas veces estas organizaciones pueden tener bajas tasas de crecimiento debido a las pocas oportunidades que existen en el mercado. Adicionalmente, las empresas que se rehúsan a innovar tienen menos probabilidades de crecer que aquellas empresas de menor tamaño pero que son innovadoras. Así también la estructura de mercado puede influenciar en el crecimiento de las organizaciones por la heterogeneidad que puede existir entre las industrias. Contratar consultores o especialistas en determinados temas puede ser un buen inicio para lograr incrementar el desarrollo de las organizaciones ya que son estos quienes con sus distintas habilidades y aprendizajes pueden aportar a la empresa.

En cuanto a las competencias directivas, estas se relacionan con el hecho de tomar riesgos, la flexibilidad de las empresas, así como el compromiso de las mismas. El capital humano debe gestionarse, incentivarse y desarrollarse adecuadamente, todo esto a través de distintas estrategias, ya que son ellos quienes lograrán un impacto positivo en el crecimiento de la firma. En cuanto a la estrategia de producto, se encuentra el desarrollo de nuevos productos y servicios, especialización tecnológica y un enfoque alto en innovación. Todos estos aspectos bajo una eficiente gestión pueden llegar a aportar al desarrollo de las empresas.

En tercer lugar, se encuentran las variables del entorno: la dinámica del sector y de la industria, la competitividad, inversiones y capital de riesgo, disponibilidad de recursos, alianzas y redes, políticas públicas. La naturaleza del sector puede influir en el crecimiento de las organizaciones ya que según Vier Machado (2016), si el sector crece también podrían crecer las organizaciones dentro del mismo. Con relación a esto, la competitividad puede ocasionar que exista una limitación de entrada que pueda provocar el crecimiento de las empresas o el estancamiento de estas. Así también una buena gestión de las inversiones, del capital de riesgo, de los recursos en general, de las alianzas y redes (relaciones interpersonales) y de las políticas públicas y/o gubernamentales que puedan surgir por parte del Estado pueden ayudar a lograr un mayor crecimiento empresarial.

### ***2.2.2. Modelo Teórico Propuesto para el Estudio***

Luego de un profundo análisis dentro de cada uno de los modelos de crecimiento empresarial y de conversar con distintos expertos en el tema se optó por no utilizar alguno de los modelos mencionados en su totalidad ya que estos son modelos teóricos que no pueden explicar el crecimiento que ha tenido nuestro sujeto de estudio en su totalidad. En ese sentido se ha decidido escoger las dimensiones que se crean pertinentes para poder apoyar la investigación y también agregar la dimensión familiar ya que nuestro sujeto de estudio se centra en empresas familiares productoras de cacao ya que como mencionan los autores “[...] las MYPES son, en su mayoría, de tipo familiar, lo que trae consigo que la persona que supla al dueño de esta, muchas veces, no cuente con una preparación y capacitación adecuada” (Avolio, Mesones y Roca, 2011, p. 76).

Luego de un análisis se decidió utilizar la mayoría de las dimensiones que sustentan Avolio y otros ya que son factores y variables que están presentes también en los otros modelos pero que de alguna manera este autor las relaciona con la realidad. Cabe resaltar que si bien se eligió el modelo de Avolio y otros, no necesariamente se utilizarán todas las variables sino solamente las que se consideren pertinentes para el estudio. Entre las

dimensiones que se escogieron se encuentran los factores administrativos, factores operativos, factores estratégicos, factores externos y finalmente, el factor familiar.

En primer lugar, las variables que se escogieron para sostener la dimensión administrativa son la gestión del negocio, la gestión de recursos humanos y la contabilidad. Con estas variables se busca conocer de qué manera los líderes gestionan y dirigen sus negocios, así también analizar el impacto que tienen los recursos humanos y la contabilidad de los negocios, este último considerando que estas empresas han tenido un aumento significativo en sus ventas e ingresos.

En segundo lugar, para la dimensión operativa se optó por escoger las variables de producción, control de inventarios y proveedores. En ese sentido, se busca conocer la cantidad de producción que manejan las organizaciones de acuerdo a sus previsiones o pedidos que hagan sus clientes, cómo gestionan sus inventarios que quedan luego de sus ventas y cómo es la relación con sus proveedores.

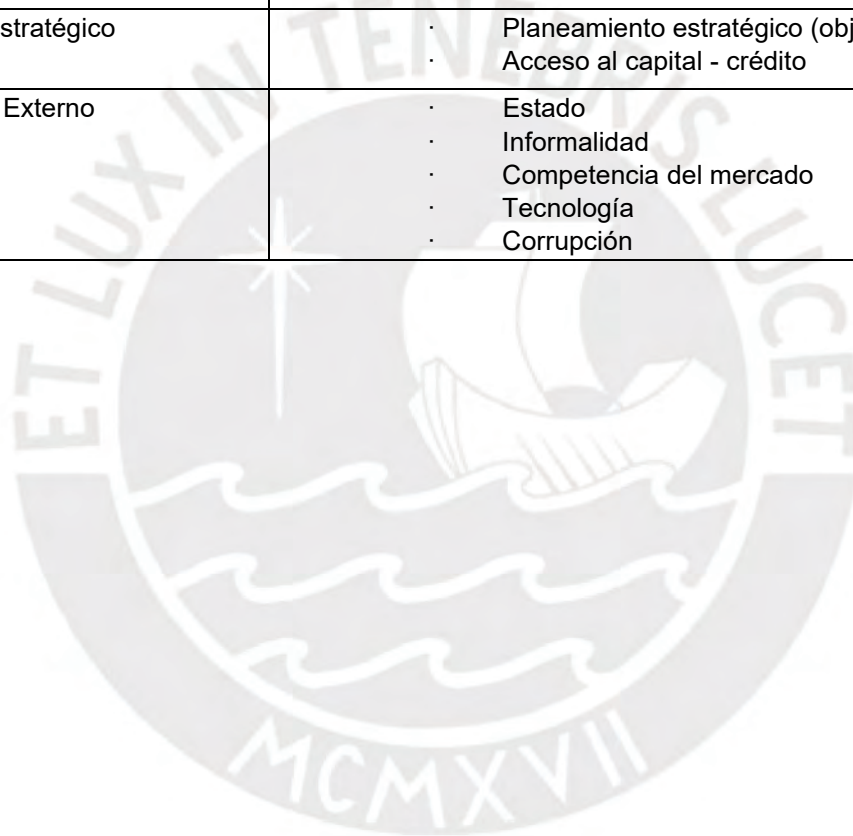
En tercer lugar, se encuentra la dimensión estratégica en la cual se hacen referencia a las variables planeamiento estratégico y acceso al capital-crédito. Con estas variables se busca conocer la visión, la misión y objetivos de los negocios, así como sus intenciones de continuar en el negocio y conocer si los productores tienen deseos de hacer crecer sus negocios. Además, también se busca conocer cómo la organización puede cubrir todas sus actividades y si tienen libre acceso a préstamos u otros.

En cuarto lugar, están los factores externos en los cuáles se analiza la relación con el Estado, la informalidad, la competencia, el uso de la tecnología y la corrupción. En esta dimensión se busca identificar todos los aspectos externos a la organización que pueden o afectan directamente a la organización, así como las nuevas leyes que pueda promulgar el Estado, la competencia que existe en el mercado, las nuevas tecnologías que se están aplicando en el mercado y la informalidad que rodea a las empresas.

Finalmente, en la dimensión familiar se decidió utilizar las variables de motivación, sucesión, género y dinámica de conflictos. Agregando esta dimensión ayudará a identificar cómo los líderes actuales han ido asumiendo los roles, qué es lo que les motiva a continuar con el negocio y cómo resuelven o gestionan los conflictos que puedan surgir entre los familiares y que se ven reflejados en la gestión de la organización. En el tema de género se explicará cómo es que en las microempresas productoras de cacao que se estudiarán próximamente influye en gran medida si el liderazgo es asumido por una mujer o por un hombre.

**Tabla 3: Factores de crecimiento empresarial propuestos en la investigación del sector agrícola-cacaotero**

<b>Factores de Crecimiento Empresarial</b>	
<b>Dimensiones</b>	<b>Factores</b>
Familiar	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Motivación (incentivos)</li> <li>· Sucesión (liderazgo)</li> <li>· Género</li> <li>· Dinámica de conflictos</li> </ul>
Administrativa	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Gestión del negocio</li> <li>· Gestión de Recursos Humanos</li> <li>· Gestión Financiera</li> </ul>
Operativa	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Producción</li> <li>· Control de Inventarios</li> <li>· Relación con proveedores</li> </ul>
Estratégico	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Planeamiento estratégico (objetivos)</li> <li>· Acceso al capital - crédito</li> </ul>
Externo	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Estado</li> <li>· Informalidad</li> <li>· Competencia del mercado</li> <li>· Tecnología</li> <li>· Corrupción</li> </ul>



## **CAPÍTULO 3: SECTOR CACAOTERO DEL PERÚ: APROSAROCH**

### **1. Empresas familiares en el sector cacaotero del Perú**

En este apartado se procederá a describir a las empresas familiares tanto del sector cacaotero como pertenecientes al Perú con el fin de conocer sus características principales y sus deficiencias en términos de recursos o conocimientos.

#### **1.1. Descripción de las empresas familiares (Análisis Político, Económico, Social, Tecnológico, Ecológico y Legal)**

En esta sección se busca brindar una descripción de las principales características de las empresas familiares, si bien no se estará tratando exclusivamente las características del sector cacaotero, esta descripción permitirá tener una base sobre la cual discutir posteriormente.

Belausteguigoitia (2017, p. 41) define a la empresa familiar como “una organización controlada y operada por los miembros de una familia [...]”. Es decir, una empresa en la que su núcleo central sean los lazos familiares que unen a los miembros de la misma. Asimismo, las empresas familiares son normalmente dirigidas por los dueños y algunas encuentran en la toma de decisiones un obstáculo debido a la concentración de quién de la familia va a decidir la mejor opción o alternativa. Además, el autor Belausteguigoitia (2017, p. 39) señala que “en las empresas familiares se percibe realmente la interacción de dos complejos sistemas sociales: familia y empresa, lo cual constituye un sistema dual”.

En cuanto al ámbito político, “las empresas familiares normalmente operan sin un sistema burocrático rígido, por lo que las decisiones son tomadas con rapidez e intuición; asimismo, son capaces de ajustarse con prontitud a los cambios de su entorno” (Belausteguigoitia, 2017, p. 46). Es decir, estas empresas se caracterizan por manejarse internamente excluyendo políticas que puedan alterar su facilidad para la toma de decisiones.

Entre los principales aspectos del ámbito económico que caracterizan a las empresas familiares se encuentra que este tipo de empresas contraen pocas deudas y tienen alta liquidez. Además, estos negocios no llegan a crecer o desarrollarse tanto como deberían ya que generalmente los dueños de estas organizaciones se conforman con recibir los suficientes ingresos que necesita para sobrevivir, es decir, estos líderes no priorizan el crecimiento empresarial de sus empresas sino su bienestar personal.

Un aspecto que caracteriza a las empresas familiares es la sucesión de cargos entre los familiares, es decir, el legado. Esto debido a que este tipo de empresas suele dejar al mando de la organización al siguiente en la línea sanguínea cuando el líder actual está por



retirarse. Así, Belausteguigoitia (2017) señala que el legado puede dividirse en tres partes: el capital humano, la estructura dejada en la organización; los activos físicos, como equipos, edificios, materia prima, entre otros; y los activos inmateriales, tales como marcas patentes, clientes, proveedores, entre otros.

En cuanto al aspecto tecnológico, las empresas familiares se caracterizan por utilizar tecnologías simples, este acceso depende del grado de inversión que puedan tener las organizaciones. Como menciona Meroño (2009, p. 82) “las empresas de menor dimensión suelen presentar unos niveles inferiores de equipamiento tecnológico”. En ese sentido, las microempresas familiares poseen poco acceso a las tecnologías debido a la inversión que pueden tener frente a ellas. Así también, “las empresas familiares [...] son más conservadoras en su gestión, traduciéndose en unos menores niveles de innovación” (Meroño, 2009, p.82). Sin embargo, cabe destacar que a pesar del poco acceso a la tecnología que puedan tener estas organizaciones, lo más importante es poder aprovecharlas y gestionarlas de la mejor manera posible.

## **1.2. Importancia de las empresas familiares en Perú**

La importancia de estas empresas en el Perú radica en que si bien estas no son de gran tamaño, al ser una gran cantidad de empresas están promoviendo el trabajo y ofreciendo empleo a quienes lo necesitan. Además, es conocido que la mayoría de empresas exitosas que han podido experimentar un crecimiento son organizaciones que han surgido dentro de una familia, tal es el caso del Grupo Romero. Entonces, prestar atención a los detalles o características que tienen estas empresas puede aportar a que en un futuro estas mismas puedan desarrollarse aún más y generar una gran cantidad de beneficios no solo para sus colaboradores sino también para la sociedad.

En Perú, resulta relevante la actividad productiva de las empresas familiares por cuatro motivos: Cerca del 80% de empresas son familiares, contribuyen con el 40% del PBI, contribuyen con la generación de entre 60 y 70% de los empleos en Perú, y el 63% de las empresas supera los 30 años de creación (Ernst & Young y Asociación de empresas familiares del Perú, 2019).

En Junín, empresas familiares agrícolas son descritas como heterogéneas o diversas desde diversas perspectivas: Social, económica y cultural (Trivelli, Escobal y Revesz, 2009). A saber, estas unidades de negocio presentan dificultades para el acceso al desarrollo reflejadas en poco acceso al crédito, capital de trabajo limitado y deficiente gestión de riesgos. Ante ello, el Estudio sugiere que son 4 los actores que coadyuvan en un desarrollo efectivo de las empresas familiares: Los gobiernos locales, regionales y nacional; organizaciones

internacionales de cooperación; el mercado de productos y factores; y los dueños de las empresas familiares agrícolas (Trivelli, Escobal y Revesz, 2009).

## 2. Empresas familiares de la Cooperativa APROSAROCH

A continuación, se aportará información sobre los productores de la Cooperativa APROSAROCH. Ésta fue provista por su asesor técnico, Donaldo Vivas Beltrán, a través de una entrevista semiestructurada.

### 2.1. Descripción de APROSAROCH

APROSAROCH fue creada en 2003 como una asociación de plataneros. En 2007 cambió de giro empresarial hacia la comercialización de cacao; hasta la actualidad sigue operando en aquel rubro. Hacia finales de febrero de 2023 cuenta con 12 trabajadores y 208 asociados los cuales se caracterizan por ser microempresas familiares.

Los asociados tienen 41 años en promedio y el 80% del total tiene un nivel educativo de primaria o secundaria. Asimismo, éstos poseen entre 1 y 23 hectáreas de sembríos de cacao habilitados. La principal variedad de cacao que comercializan es la Criolla. Finalmente, los productores están ubicado en los distritos de Llaylla, Mazamari, San Martín de Pangoa y Satipo; estos distritos están circunscritos a la provincia de Satipo, región Junín

**Figura 1: Mapa de los distritos de la provincia de Satipo en los que se ubican las microempresas familiares asociadas a APROSAROCH: Llaylla, Mazamari, San Martín de Pangoa y Satipo.**



Fuente: Turismo Junín Perú (s.f.)

## 2.2. Cooperativa APROSAROCH

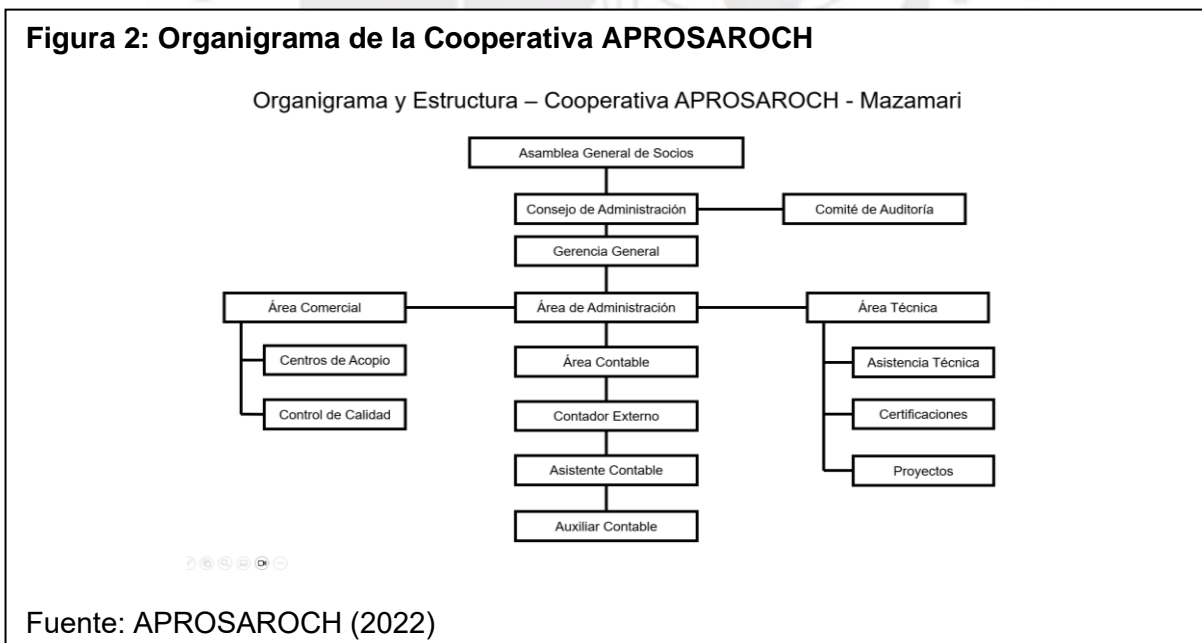
La Asamblea General está integrada por los 208 socios productores. La presidenta de la Cooperativa es Agripina Campos, quien es parte de la Junta Directiva junto a Donato Asto, Marleni Romero, Crisanto Cullanco y Florenao Guillén.

La persona que asume las responsabilidades del área logística, contratos con proveedores, certificaciones y proyectos es el gerente general: Henry Morvely. Asimismo, Katy Navarro es el soporte administrativo del Gerente y ella se desempeña como encargada del área de Contabilidad. En esa línea, Josselyn Portales brinda soporte a los procesos de administración contable en su condición laboral de asistente.

Por otro lado, Edilberto Misayauri tiene como responsabilidad controlar, fiscalizar y revisar todos los procesos administrativos para que éstos sean lo más efectivos posibles frente a los asociados, clientes y proveedores.

Donaldo Vivas es el Asesor Técnico de la Cooperativa. Se encarga de investigar y enseñar a los asociados sobre técnicas agrícolas que permitan que se incremente la producción. Asimismo, se encarga de monitorear la no aplicación de pesticidas en los cultivos para que su área pueda gestionar la Certificación Orgánica y de Comercio Justo; en otras palabras, gestiona procesos de control de calidad productiva.

**Figura 2: Organigrama de la Cooperativa APROSAROCH**



## 2.3. Competencia en el sector cacaotero

Se identificó, en la región Junín, una mayor concentración de asociaciones y cooperativas en comparación con empresas que operan individualmente. Ello debido a los beneficios intrínsecos a la formación de asociaciones y cooperativas para obtener mayor

poder de negociación, óptima transferencia de conocimientos técnicos y un mayor apoyo económico por parte del Estado.

**Figura 3: Empresas, asociaciones y cooperativas cacaoteras que operan en el departamento de Junín**



**Figura 4: Empresas, asociaciones y cooperativas cacaoteras que operan en el departamento de Junín (continuación)**

14	Asociación	Asociación Kemito Ene
14	Cooperativa	Cooperativa Agraria Inagro
14	Asociación	Asociación de Productores Sostenibles Agroecológicos Selva de Oro
14	Empresa	Chocolate Soy Feliz
14	Empresa	Q'ultiv Gran Pangoa
14	Cooperativa	Cooperativa Agroecológica Cafetalera Industrial Ambiental de Llaylla
14	Empresa	Antami
14	Empresa	Choco Plus
14	Empresa	Chocolateria Charm
14	Cooperativa	Cooperativa Agroindustrial Selva Central
14	Cooperativa	Cooperativa Agraria Agroindustrial Intercultural Ecológica
14	Empresa	Fundo el Huerto del Cacao
14	Empresa	Warmi Jsinani
14	Asociación	Asociación de Productores Agrarios Valle La Unión
14	Asociación	Asociación de Productores Agropecuarios Chocobantisi
14	Empresa	Jholep
14	Asociación	Asociación de Productores Agropecuarios de Nazca - APRONAZCA
14	Asociación	Asociación Mazamari
14	Cooperativa	Cooperativa CCOPASI
14	Empresa	Torres Inversiones Industriales SAC
14	Empresa	TiBA
14	Empresa	SEFRAM
14	Asociación	Asociación de Productores Agropecuarios MAVENI
14	Cooperativa	Cooperativa Agraria Cafetalera Pangoa
14	Cooperativa	Asociación de Productores Santa Rosa de Chiriari - APROSAROCH

## **2.2 Gestión del crecimiento empresarial en las empresas familiares de APROSAROCH**

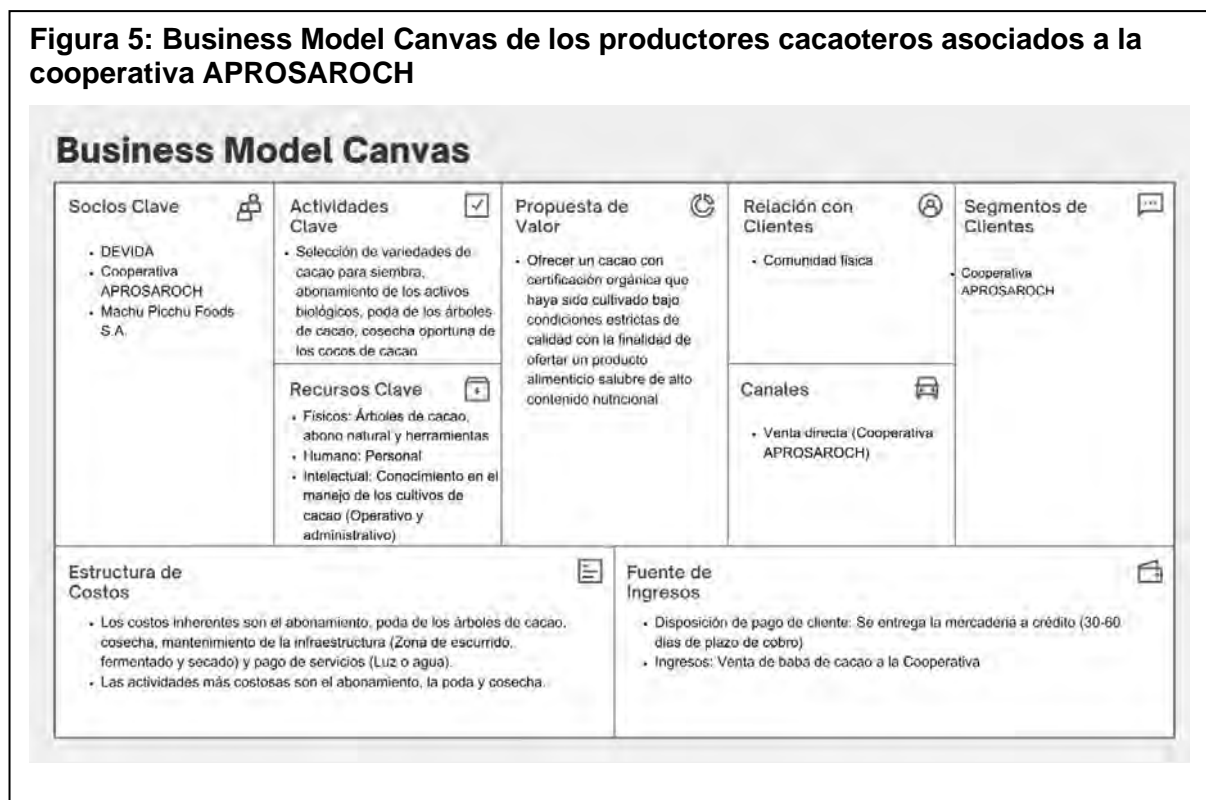
### **2.2.1 Evolución del crecimiento empresarial en las empresas familiares de APROSAROCH**

En 2019, la producción por asociado oscila entre 400 y 800kg de forma anual. No obstante, en 2020, aun cuando las restricciones por la emergencia sanitaria del Sars Cov 2 impusieron un entorno complejo para muchas empresas (Gómez, 2022), ésta llega a estar entre 800 y 1200kg. Según el asesor técnico productivo, esto se debe a implementación de técnicas de producción agrícola como es el control cultural (Control de los sembríos a través de la limpieza, poda, abonamiento y cosecha oportuna) y abonamiento sin el uso de

fertilizantes sintéticos. Todo ello con la finalidad de cuidar la fertilidad de los suelos, cuidar la salud de los consumidores y garantizar la certificación orgánica de la Asociación.

En 2021, la producción anual por productor está entre 1200 y 1500 kg. Finalmente, éstas cifras se incrementan para 2022; para este año la producción llega a estar entre 1600 y 1800kg. Así, la producción promedio del año 2022 por cada empresa familiar asociada a APROSAROCH es de 1700kg. Ello comparado con la producción promedio por asociado en 2019 representa un incremento de producción, aproximadamente, de un 183% entre ambos periodos.

**Figura 5: Business Model Canvas de los productores cacaoteros asociados a la cooperativa APROSAROCH**



Las principales actividades de las microempresas asociadas a APROSAROCH son la producción y venta de cacao orgánico. El abonamiento, la poda de los árboles de cacao y la cosecha de los cocos también generan valor para las microempresas. Por otro lado, las actividades que son necesarias, pero no generan valor son las siguientes: el mantenimiento y limpieza de las instalaciones y el acopamiento de abono natural. Finalmente, las actividades medulares de las microempresas son el abonamiento y la poda de los árboles, ya que ambas actividades deben de realizarse en fechas específicas y cronograma durante cada año.

**Figura 6: Análisis de las 5 fuerzas de Porter de las microempresas productoras de cacao asociadas a APROSAROCH**



Mediante la herramienta de análisis de las Cinco Fuerzas de Porter, es posible identificar cómo se desempeñan las microempresas productoras de cacao en distintos escenarios. Así, en primer lugar, la rivalidad entre competidores es alta en este sector, ya que se pudo identificar que existen un número elevado de productores cacaoteros en el distrito de Mazamari, provincia de Satipo. Solo en la región Junín se pudo identificar a más de 15 asociaciones y cooperativas de cacao. Cada una integra a distintos productores, por lo que sí se puede evidenciar la presencia de muchos productores de cacao.

Luego, en cuanto al poder de negociación de las microempresas productoras frente a la Cooperativa resulta bajo, esto se debe a que cada una de las microempresas productoras que integran APROSAROCH debe alienarse a sus políticas de cosecha de cacao orgánico o parámetros de comercio justo. En caso las microempresas no cumplan con el requisito orgánico que deben tener sus granos de cacao, la Cooperativa puede optar por no acopiar su producción. Adicionalmente, las microempresas que pertenecen a APROSAROCH reciben un monto adicional de dinero por cada tonelada de cacao que entreguen y cumpla con los parámetros de comercio justo y certificación orgánica.

En tercer lugar, el poder de negociación de las microempresas frente a sus proveedores es bajo. El principal proveedor de las microempresas en cuestión de abonos naturales y herramientas es la Cooperativa. Incluso, ésta puede entregar los fertilizantes o

herramientas a modo de crédito; es decir, luego los productores amortizan la deuda a través del cacao que entregan a la Cooperativa.

La entrada de competidores potenciales puede entenderse como un nivel medio de peligro. Esto se debe a que el tiempo de crecimiento de los cultivos es de 3 años. No obstante, el cacao permite que se pueda sembrar otras plantas en su mismo espacio de siembra cuyos periodos de cultivos son de 1 año: Cultivos asociados. Así, los potenciales competidores pueden obtener ganancias mientras los cultivos de cacao crecen durante sus 3 primeros años. Aun cuando, el conocimiento en el manejo de cultivos de cacao se esté masificando en la zona de Mazamari, el acceso a capital constituye una barrera, ya que el acceso al crédito y capital de trabajo es limitado para los pequeños productores.

Asimismo, los productores analizados en el presente estudio, con soporte de APROSAROCH, se diferencian en tres puntos de otras microempresas de producción: primero, la implementación de políticas de comercio justo que implica la identificación del producto cultivado a través de fotos georreferenciadas de las parcelas y identificación del agricultor; y segundo, contar con una certificación orgánica que conlleva medidas como que las unidades productoras no deforesten *Monte Real* o que no haya presencia de agentes contaminantes inorgánicos en las parcelas de cultivo.

### ***2.2.2 Principales aspectos que afectan el crecimiento en las empresas familiares de APROSAROCH***

Según el asesor técnico productivo de APROSAROCH, son 3 los principales retos a los que se enfrentan los productores asociados entre 2019 y 2022.

Primero, la emergencia sanitaria ocasionada por el SARS COV 2 y la respuesta del Gobierno peruano (Gobierno del Perú, 2020) a través del decreto de aislamiento social obligatorio ocasionaron una interrupción en la cadena de suministro de la asociación paralizándolo la producción, acopio y venta de granos de cacao.

Esta interrupción en la cadena ocasionó un incremento en los costos de transporte a nivel global (Schling, Salazar y Palacios, 2020). Ello tuvo como consecuencia el incremento de costos de los Asociados con respecto a insumos productivos como fertilizantes y transporte de sus productos.

No solo ello, sino que en 2022 aconteció la guerra entre Rusia y Ucrania lo que impacta negativamente a las empresas agrícolas peruanas por las sanciones económicas impuestas a Rusia (Gómez, 2022) (Montaño y Jara, 2022). Rusia es uno de los principales exportadores de fertilizantes para Perú y uno de los principales productores de petróleo en el mundo (Salazar, 2022); en 2021, las importaciones de fertilizantes desde Rusia comprenden el 40%



del total. En suma, esto se ve reflejado no solo en el incremento del precio de los fertilizantes (Uno de los insumos principales de las empresas agrícolas), sino también en el incremento del precio de los combustibles que llegó a tener un precio, en 2022, de hasta 30 soles por galón de petróleo en Satipo.

Segundo, se evidencia que algunos productores no cumplen con regularidad con las condiciones de cultivo orgánico. Ello resulta una práctica negativa, ya que sitúa en una situación crítica a la certificación orgánica que tiene la Asociación, además de generar mayores costos al momento de destinar recursos para remover parte de la producción contaminada.

Tercero, según el asesor técnico de APROSAROCH, debido a que una parte de los productores administran más de un tipo de cultivo, además del cacao, no gestionan bien el mantenimiento de este último incurriendo en una falta de control cultural del cultivo de Theobroma Cacao: Limpieza, abonamiento, poda, cosecha oportuna y limpieza post cosecha. La limpieza de las áreas sembradas tiene la finalidad de controlar la presencia de plagas a través de la remoción de frutos enfermos y maleza, y la fumigación de las plantas con microorganismos eficaces. La práctica del abonamiento y la poda permiten que se impida que parásitos se puedan alojar en los frutos y aseguran una mayor producción de cocos de cacao por planta. En suma, si la práctica de control cultural no es aplicada por los productores, se enfrentan a mayores costos por una mayor exposición a los siguientes riesgos: parásitos, enfermedades en las plantas, poca fertilidad de los suelos y menor cantidad cosechada.

A pesar de la presencia de estos retos, se ha presentado, simultáneamente, un incremento significativo en el precio del cacao entre 2019 y 2023. Por ejemplo, en febrero de 2019 la tonelada métrica de cacao tiene un valor de 2233 dólares americanos y en noviembre de 2023, una tonelada métrica de cacao ha llegado a tener un precio de 4438 dólares americanos (Investing.com, 2023); esto representa un incremento en el precio por tonelada de casi un 100% entre 2019 y 2023. En suma, este hecho representa un potencial de crecimiento para las microempresas familiares productoras de cacao.

## **CAPÍTULO 4: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

### **1. Alcance de la Investigación**

Esta investigación tiene un alcance descriptivo, ya que nuestro sujeto ha sido poco estudiado y con este estudio se busca ser una guía para conocer cuáles son los factores que están influyendo en su rápido crecimiento. Esto debido a que el periodo que se estudiará ha sido afectado por el COVID-19 y genera gran inquietud en conocer cómo a pesar de que tantas otras organizaciones tuvieron pérdidas durante este periodo, estas microempresas familiares lograron resurgir y crecer indudablemente. Asimismo, esta investigación tiene el alcance descriptivo porque se busca dar a conocer las características de estas microempresas familiares productoras de cacao y cuáles han sido los factores que han influenciado en su rápido crecimiento. Para realizar este estudio se tomó como base APROSARROCH, la cual es una asociación que concentra varias empresas productoras de cacao. Específicamente, se tomará en cuenta a ocho empresas para poder estudiar cuáles fueron esos factores que influenciaron en su desarrollo.

### **2. Diseño de la investigación**

A continuación, en este apartado se darán a conocer mayores detalles sobre cómo se desarrollará esta investigación.

#### **2.1. Enfoque de la Investigación**

La presente investigación tiene un enfoque cualitativo. En primer lugar, Hernández, Fernández y Baptista (2014) mencionan que “la investigación cualitativa se enfoca en comprender los fenómenos, explotándolos desde la perspectiva de los participantes en un ambiente natural y en relación con su contexto”. Entonces, frente a este enfoque se buscará mostrar los aspectos que caracterizan a la microempresa familiar y cuáles han sido los factores que han propiciado el crecimiento de estas mismas durante los años 2019 y 2022. Asimismo, el estudio busca identificar y describir los factores que coadyuvan al crecimiento de microempresas familiares de cacao. En esa línea, Pasco y Ponce mencionan que este tipo de estudios “[...] se orientan a especificar las propiedades, dimensiones y características de un fenómeno organizacional [...]” (2018). A saber, lo que la presente investigación pretende es describir la forma en la que se comporta el fenómeno de estudio.

#### **2.2. Estrategia de la Investigación**

La estrategia de la investigación yace en un estudio de casos múltiples bajo el enfoque holístico (Yin, 2018) (Seclen 2016). Los perfiles de las empresas seleccionadas están caracterizados por ser microempresas familiares productoras de cacao que integran la

cooperativa APROSAROCH, tienen más de 10 años de antigüedad, su producción anual de cacao es mayor a 1 tonelada métrica y se encuentran operando en el distrito de Mazamari, provincia de Satipo. Cabe resaltar que las microempresas no se encuentran formalmente registradas en Registros Públicos, por lo que para determinar su antigüedad se toma como referencia el año de creación de la organización APROSAROCH; es decir, se ha verificado que los productores estén contribuyendo con su producción de forma activa a la Cooperativa por más de 10 años.

En consecuencia, se han seleccionado ocho productores como casos de estudio a los cuales se les ha realizado entrevistas: Abdon Quispe, Filomeno Quispe, Armando Velarde, Donato Asto, productor "U", Beto Misarayme, productor "D" y Domingo Pachacamac. Todos éstos productores son parte de la Cooperativa cacaotera APROSAROCH, la cual se ubica en el distrito de Mazamari, provincia de Satipo, departamento de Junín.

En ésta localización, se recopiló información de ocho de las microempresas familiares productoras de cacao que pertenecen a APROSAROCH. Todo esto con el fin de poder cruzar la información obtenida a través de las entrevistas y poder establecer conclusiones acerca de cuáles fueron los factores que estuvieron involucrados en el crecimiento de las organizaciones mencionadas.

### **2.3. Matriz de Consistencia Teórica**

La matriz de consistencia está dividida según los objetivos señalados al inicio de este documento, cabe resaltar que cada uno de estos objetivos responde a cada uno de los apartados de esta investigación (ver Anexo B).

## **3. Herramientas de Análisis y Recolección de Información**

De acuerdo con el enfoque cualitativo, para la recolección de datos de fuente primaria se utilizan herramientas como entrevistas semiestructuradas a partir de un muestreo no probabilístico (Hernández, Fernández y Baptista, 2014). En primer lugar, se entrevistaron a 2 expertos en gestión de crecimiento empresarial con el objetivo de validar el uso del modelo teórico de Avolio como base para el diseño del estudio. En segundo lugar, se entrevistaron a 8 productores pertenecientes a la cooperativa APROSAROCH, al gerente general de la Cooperativa y a un representante de DEVIDA; todo ello se lleva a cabo con la finalidad de identificar los factores de crecimiento empresarial entre las microempresas productoras de cacao. Finalmente, se entrevistó a un representante del Ministerio de Agricultura y Riego, a un CEO de una gran empresa agrícola y a un experto en gestión del crecimiento empresarial. Esta última fase de entrevistas se realizó para validar la información otorgada por los pequeños productores.

Del mismo modo, se obtiene información de los asociados a través de fuentes secundarias: Documentación y bases de datos de carácter productivo y contable que la cooperativa APROSAROCH ha provisto al equipo de investigación.

Las variables provistas por los modelos teóricos no se adecuaban al contexto de la empresa. En consecuencia, se incluye en el modelo de crecimiento empresarial de Avolio una nueva dimensión (Avolio, Mesones y Roca, 2011). Así, se valida el uso del modelo a través de la opinión de expertos en temas de gestión de crecimiento empresarial, empresas agrícolas y desarrollo empresas familiares. Por ello, se implementó una herramienta de recolección de datos de fuentes primarias: entrevistas semiestructuradas.

En suma, para el diseño de la investigación se realiza un trabajo de gabinete que implica la recolección de información fuera de la realidad organizacional de las microempresas familiares. Del mismo modo, para el trabajo de campo, se aplicarán herramientas de recolección de información circunscrita en la realidad de las microempresas (Ponce y Pasco, 2018).

#### **4. Secuencia Metodológica**

##### **4.1. Fase Diseño de la Investigación**

Se realizó la búsqueda de fuentes primarias y secundarias con la finalidad de formular el problema de investigación, objetivos, justificación y análisis de la viabilidad del Estudio. A continuación, circunscrito al diseño del marco teórico, se eligió el modelo de crecimiento teórico más cercano al contexto de los sujetos de estudio: Las dimensiones de crecimiento empresarial de Avolio, Mesones y Roca (2011). No obstante, se agregó una dimensión para ajustar el modelo a la realidad organizacional de los sujetos de estudio: La dimensión familiar.

##### **4.2. Fase de Validación con Expertos**

Para validar la modificación realizada al modelo de crecimiento empresarial de Avolio, Mesones y Roca (2011), se diseña una guía de entrevista orientada a recoger la opinión de académicos y expertos en el área de crecimiento empresarial acerca de la introducción de la Dimensión Familiar en el modelo de los autores antes citados.

Se ha identificado a dos especialistas expertos en crecimiento empresarial, agricultura y desarrollo de empresas familiares.

Primero, Jorge Mendoza es doctor en Gestión Estratégica y es un académico que activamente realiza investigaciones sobre empresas familiares, industrias creativas y sobre la gestión de organizaciones. Segundo, Hugo Wiener es magíster en economía. Está

especializado en temas de desarrollo rural, actividad productiva agraria y formulación de proyectos. Así, se aplicaron entrevistas semiestructuradas.

**Tabla 4: Entrevista semiestructura de validación con expertos del modelo del estudio**

Nombre	Institución	Cargo	Fecha
Jorge Mendoza	PUCP	Docente	01/04/2023
Hugo Wiener	PUCP	Docente	02/04/2023

### 4.3. Fase de Trabajo de Campo

En esta etapa, se aplica el estudio de casos múltiples con el objetivo de buscar, indagar y analizar los factores de crecimiento de las empresas familiares productoras de cacao asociadas a APROSAROCH. De este modo, se selecciona 8 productores, el gerente de la cooperativa APROSAROCH y un representante de DEVIDA de los que se obtiene datos de fuente primaria a través de entrevistas semiestructuradas a profundidad. Se selecciona a los productores en función a la aplicación muestra no probabilística por conveniencia y por recomendación.

Se selecciona la muestra por conveniencia, ya que, para efectos de las entrevistas presenciales, los productores se encontraban en lugares geográficos adyacentes circunscritos al distrito de Mazamari; además, para seleccionarlos por conveniencia, se tomó en cuenta los recursos de nivel moderado de los investigadores para entrevistar cada unidad familiar y que ello, en consecuencia, sea representativo para la Investigación. Finalmente, se selecciona la muestra por recomendación, ya que según el asesor técnico de APROSAROCH, sostuvo que los pequeños productores son los que presentaron mayor nivel de crecimiento productivo entre 2019 y 2022.

**Tabla 5: Entrevista semiestructura de recolección de datos en el trabajo de campo**

Nombre	Institución	Cargo	Fecha
Henry Morveli	Cooperativa APROSAROCH	Gerente	02/06/2023
A. J.	DEVIDA	Ingeniero de campo	03/04/2023
Abdon Quispe	-	Productor 1	31/05/2023
Filomeno Quispe	-	Productor 2	31/05/2023

**Tabla 6: Entrevista semiestructura de recolección de datos en el trabajo de campo (Continuación)**

Nombre	Institución	Cargo	Fecha
Armando Velarde	-	Productor 3	01/06/2023
A. Donato Asto	-	Productor 4	01/06/2023
U. C.	-	Productor 5	01/06/2023
Beto Mirayme	-	Productor 6	01/06/2023
D. L.	-	Productor 7	01/06/2023
Domingo Pachacamac	-	Productor 8	02/06/2023

#### 4.4. Fase de Validación de Hallazgos del Trabajo de Campo

Con la finalidad de triangular la información obtenida en el trabajo de campo, se diseñaron entrevistas semiestructuradas para consultar la opinión de expertos en temas de crecimiento empresarial y gestión de cultivos cacaoteros-rurales.

En consecuencia, se entrevistó a Fernando Espinoza quién cuenta con más de 10 años de experiencia liderando empresas locales y transnacionales en procesos administrativos. Asimismo, se entrevistó a Jorge Figueroa quién es representante del Ministerio de Agricultura y Riego, y especialista en temas de cadenas tropicales en Agroideas. Finalmente, se ha tenido la perspectiva de un representante de la gran empresa del sector agricultura: Alfredo Lira Chirif. Actualmente, éste profesional se desempeña como CEO en Agrícola Cerro Prieto S.A.

**Tabla 7: Entrevista semiestructura de validación con expertos**

Nombre	Institución	Cargo	Fecha
Fernando Espinoza	PUCP	Docente	4/7/2023
Jorge Figueroa	Ministerio de Desarrollo Agrario y Riego	Miembro de la Dirección General de Desarrollo Agrícola y Agroecología	3/7/2023

**Tabla 8: Entrevista semiestructura de validación con expertos (Continuación)**

Nombre	Institución	Cargo	Fecha
Alfredo Lira	Agrícola Cerro Prieto SA	Gerente General	10/07/2023

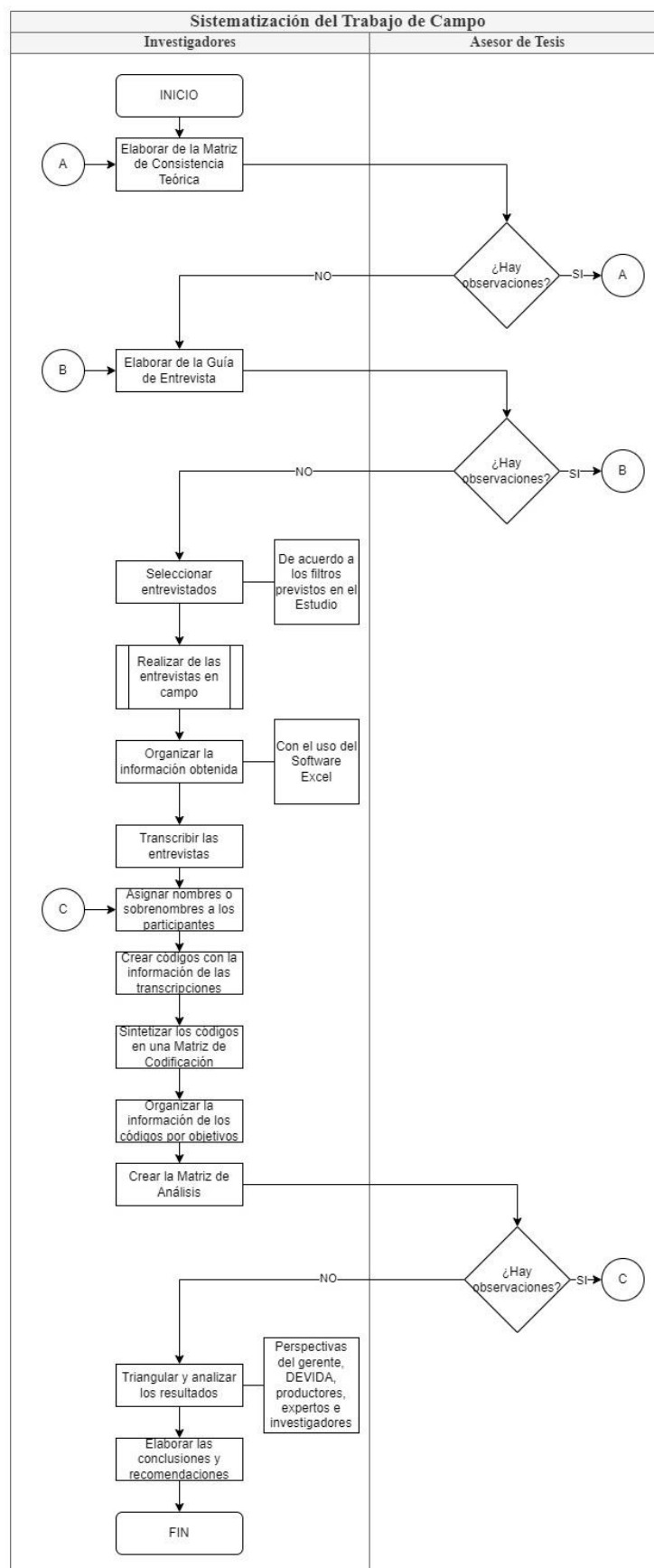
#### **4.5. Fase de Análisis y Reporte de la Investigación**

Una vez obtenidos los datos, se procede a trasladar toda la información a un formato común de análisis: Texto. En otras palabras, se transcribe la información de videos y grabaciones de las entrevistas realizadas. En el caso de las observaciones, éstas se transcriben en un formato narrativo en las que se puede evidenciar los detalles de fotografías, videos y audios (Ponce y Pasco, 2018).

Cuando se sistematice la información obtenida, se procederá a organizarla por categorías de acuerdo a los objetivos e hipótesis del Estudio. Es más, se codifica la información con la finalidad de encontrar patrones y coincidencia en las categorías que permitan establecer conclusiones y respuestas a las hipótesis del Estudio.

En suma, se contrastaron cinco perspectivas sobre los factores de crecimiento para llegar luego a las conclusiones: La perspectiva del productor, del gerente de APROSAROCH, del representante de DEVIDA, de los expertos (Proceso de Validación) y la perspectiva de los investigadores. El proceso y conclusiones de la presente investigación se sustentarán ante un jurado académico para su posterior valoración.

**Figura 7: Sistematización del Trabajo de Campo**





## CAPÍTULO 5: HALLAZGOS Y ANÁLISIS

En el presente capítulo se procederá a describir y analizar los hallazgos obtenidos a lo largo del trabajo de campo de la presente investigación. En primer lugar, se presentan los hallazgos obtenidos y se analiza la información teniendo en cuenta los factores y variables de crecimiento que se han propuesto en la estructura de la matriz de consistencia teórica.

### 1. Hallazgos de las entrevistas

Se llevó a cabo entrevistas semiestructuradas en la *Fase 2* a diez actores: ocho productores, un asesor técnico de DEVIDA y el gerente general de APROSAROCH; se optó por analizar cada dimensión estudiada desde diferentes puntos de vista en la que se incluye la opinión de expertos sobre los hallazgos obtenidos en el trabajo de campo. Asimismo, se entrevistó a los siguientes expertos para la *Fase 3*: Alberto Lira Chirif, CEO de Agrícola Cerro Prieto; a Fernando Espinoza, profesor principal de la PUCP; y a Jorge Figueroa, representante del Ministerio de Agricultura y Riego. Finalmente, se incluye la opinión de los investigadores del presente estudio.

En la *Fase 2*, se pretende lograr los objetivos secundarios 2 y 3. Frente a ello, primero, se define que en el objetivo secundario dos sus indicadores son 2 (Véase Anexo J): Factores internos, EXPCA, MULTI, MULTIF, EXPEMP, CAOCALI, VAL, UBI, ORGA, FUN, ACT, ALMA; y macroentorno, VENT, CLICOOP, PROV, COMU, PROSO, PROAM, PRECAO y EXPA.

Segundo, se define que en el objetivo secundario tres sus indicadores son 5: Factores familiares: INCEN, FAMI, LIDE, INCLU, DIFEN; factores administrativos, AREA, PERSO, NOTALENT, OBJET; factores operativos, PRODUC, NOINVEN, PROV; factores estratégicos, ESTRA, FINAN, RIES; y factores externos, DEVIDA, INFOR, MUCOMP, DIFCO, TECH, CORRUP. El análisis de la data procesada en la *Fase 2* a través de las anteriores variables y data de la *Fase 3* resultan de la forma en la que se expone a continuación.

### 2. Análisis de la información

En el siguiente apartado se desarrollará el análisis cualitativo de los datos obtenidos con el fin de conocer cuáles han sido los factores que han dinamizado el crecimiento en estas microempresas.

#### 2.1. Factores internos

### **2.1.1. Perspectiva de los productores**

Las principales actividades que les permiten a los productores de cacao tener un producto de calidad involucran actividades antes y después de la cosecha: siembra, abonamiento, poda, cosecha, escurrido, fermentación y secado.

Asimismo, la experiencia para desarrollar las actividades agrícolas y de administración de sus microempresas es mayormente heredada por la familia o la experiencia realizando otras actividades eventuales. Así, el productor codificado como "U" menciona lo siguiente: "[...] bueno no como ya por mis padres [Se refiere a que la experiencia manejando el cultivo fue heredada por él de sus padres], por mis padres también son agricultores [...]". Del mismo modo, en línea con lo mencionado anteriormente, Abdon Quispe indica: "A manejar la empresa, bueno eso también más o menos he aprendido allá en Lima [Se refiere a otros trabajos eventuales que tuvo] , ahí he aprendido a manejar como empresarialmente".

Por otro lado, aun cuando todos los productores de cacao entrevistados no tengan definidos de manera formal los valores de su empresa o las funciones de sus integrantes, éstos lo tienen ya definido en su mente; es decir, lo tienen en cuenta en las actividades diarias, incluso, si esto no se encuentra escrito en documentos. Es más, todos los productores entrevistados manifestaron que son ellos los que se encargan de las actividades administrativas y de producción. La minoría de productores entrevistados manifestaron que, cuando están ausentes, sus parejas o familiares mujeres asumen el liderazgo de la empresa.

### **2.1.2. Perspectiva de la gerencia de la cooperativa APROSAROCH**

Henry Morveli, gerente de la cooperativa APROSAROCH, menciona lo siguiente: "El agricultor hace de todo ahí pues, él hace todas las funciones ahí [...]". De este modo, coincide con los productores al indicar que son ellos, como dueños de sus microempresas, los que se encargan exclusivamente de administrar sus empresas. Del mismo modo, señala que el principal requisito que se les exige a los productores cuando entregan su cacao es que éste no tenga trazas de pesticidas, es decir, que sea orgánico.

También, indica que los productores gestionan la información sobre sus ventas y gastos de forma escrita a través de cuadernos que la Cooperativa les entrega para que puedan optimizar sus capacidades en ésta área.

### **2.1.3. Perspectiva del representante de DEVIDA**

El asesor técnico de DEVIDA, también, indica que los productores se encargan de desarrollar todas las actividades administrativas de sus microempresas; según señala, éstas

actividades involucran principalmente procesos de pre y postcosecha. Asimismo, sugiere que los productores aprenden de forma empírica a administrar.

En la entrevista, el asesor técnico de DEVIDA agrega que algunos sectores geográficos en los que se ubican los productores dificultan que puedan entregar a tiempo el cacao a la Cooperativa.

También, coincide con los productores cuando señala que las funciones las tienen definidas, aunque esto no implique que estén documentadas. Indica que algunos productores tienen un calendario en el que registran las fechas de las actividades de sus empresas y quiénes son los responsables.

#### ***2.1.4. Perspectiva de expertos***

Fernando Espinoza (Profesor e investigador de la Pontificia Universidad Católica del Perú) y Jorge Figueroa (Representante del Ministerio de Agricultura y Riego) sostienen que no es necesario que los productores tengan funciones y valores definidos para que sus empresas puedan crecer; normalmente, en las etapas iniciales de un negocio, no solamente el productor se encarga de todo, sino también, las actividades, objetivos, funciones y valores las puede tener en mente y ponerlas en práctica dentro de sus microempresas.

Por el contrario, Alfredo Lira, gerente de la Agrícola Cerro Verde, indica que es recomendable que una empresa tenga definidos de manera formal las funciones, valores, objetivos y estrategias, indistintamente si una empresa es grande o pequeña. Ello con la finalidad de que todos los procesos que tiene una empresa se lleven a cabo de forma ordenada, pero siendo flexibles a los objetivos que tiene una empresa.

#### ***2.1.5. Perspectiva de los investigadores***

Se considera que las microempresas de los productores pueden lograr operar de forma eficaz incluso si no cuentan con objetivos, procedimientos, valores y estrategias no documentadas. Ello considerando que se encuentran en una etapa en la que sus organizaciones tienen como objetivo principal la supervivencia: Ingresos sean mayores que los egresos. No obstante, se comparte la opinión de Alfredo Lira cuando sostiene que idealmente para que los procesos productivos sean más ordenados en una organización, las metas, sus responsables y las estrategias deben estar debidamente sustentadas y definidas en documentos. Ello no necesariamente debe significar una carga burocrática para las microempresas, es decir, que tengan que documentar todo. Por el contrario, ello significa que definan y organicen los aspectos más importantes de sus organizaciones siendo flexibles con los objetivos que tienen sus empresas a corto y mediano plazo.

## **2.2. Factores del macroentorno**

### **2.2.1. Perspectiva de los productores**

Todos los productores indicaron que se presenta una mayor cosecha de cacao durante los meses de abril, mayo y junio. Dependen mucho de las condiciones del clima que hasta algunos años atrás se mantenía inmutable en el tiempo. Sin embargo, en los últimos años todos los productores han estado registrando sequías prolongadas en los meses de abril, mayo y junio. Ello les afecta, ya que todos los cultivos de cacao de los entrevistados son secanos, es decir, dependen exclusivamente de la lluvia. Así, Abdon Quispe manifiesta que "Junio ya no hay cacao [Se refiere a que el volumen de su cosecha se ha reducido de forma drástica]. Pero año pasado, ante año pasado, hemos siempre hemos cosechado el mes de junio, ya estamos en fuerte cosecha en Julio. Ese los meses más productivos que sacamos hasta agosto a partir de agosto, si empieza a bajar en la cosecha. Ya empieza a disminuir".

Asimismo, el principal cliente y proveedor de todos los productores de cacao entrevistados es la cooperativa APROSAROCH. Todos los productores señalan que el precio del cacao se ha incrementado en los últimos años y como consecuencia, tomaron la decisión de ampliar sus zonas agrícolas de producción de cacao.

### **2.2.2. Perspectiva de la gerencia de la cooperativa APROSAROCH**

El gerente de la Cooperativa indica lo siguiente: "El principal cliente [de los productores] somos nosotros, dentro de la cooperativa también tiene dos clientes Machu Picchu Food y la empresa ICAM ". Así, se confirma que todos los productores entrevistados entregan y venden su cacao a la cooperativa.

También, Henry Morveli señala que el precio del cacao se ha incrementado exponencialmente en los últimos años, lo que ha permitido a los pequeños productores de cacao incrementar su rentabilidad y expandir su capacidad productiva para atender a la creciente demanda de los granos de cacao.

### **2.2.3. Perspectiva del representante de DEVIDA**

El asesor técnico de DEVIDA indica que es cierto que los pequeños productores entrevistados dependen en gran medida del clima para una cosecha óptima del cacao. No obstante, discrepa de el gerente de la cooperativa, ya que sugiere que las ganancias por las ventas de cacao les permiten subsistir a los agricultores y familias, pero no es lo suficiente como para que incrementen su capacidad de producción.

El asesor técnico de DEVIDA, también, sostiene que el principal cliente de los productores entrevistados es la cooperativa APROSAROCH. No solo eso, sino también, Jara señala que DEVIDA se constituye como uno de los principales proveedores de insumos agrícolas de los productores de cacao entrevistados, además de la Cooperativa.

#### **2.2.4. *Perspectiva de expertos***

Espinoza, Lira y Figueroa coinciden en que el hecho de que todos los productores entrevistados pertenecen a una cooperativa es beneficioso. Esto les permite a los productores intercambiar conocimientos con sus pares, estandarizar la calidad de sus productos y acceder a un poder de negociación mayor frente a otros actores del mercado.

No obstante, Figueroa, a diferencia de lo que señalan los productores y Lira respecto a ampliar su extensión de terreno productiva frente al aumento del precio del cacao, sostiene que los pequeños productores deberían enfocar su inversión en incrementar el volumen de producción que tienen por hectárea y no en incrementar las extensiones de sembrío. Esto con el objetivo de que sean más eficientes en la menor extensión de terreno posible.

Por otro lado, Espinoza discrepa de Lira cuando sostiene que una relación directa con la comunidad no es beneficiosa para los pequeños productores de cacao, ya que no hay un trasfondo estratégico. Lira indica que es sumamente importante que las organizaciones agrícolas, sean grandes o pequeñas, mantengan una relación positiva y generen un impacto, de igual forma, en las comunidades más próximas.

#### **2.2.5. *Perspectiva de los investigadores***

Se considera que las microempresas productoras de cacao puedan mantener una relación no directa con sus comunidades a través, por ejemplo, de la generación de empleo temporal. En este aspecto, se está de acuerdo con Espinoza, ya que una relación directa de apoyo a sus comunidades no contribuye a una mayor generación de rentabilidad. Ello es relevante para una empresa que se encuentra en una etapa temprana de vida.

También, se debe considerar el riesgo que la variación del clima de los últimos años trae para su producción. Así, se sugiere que los productores pueden implementar estrategias de contingencia que les permitan mitigar los riesgos de impacto climatológico sobre sus actividades productivas.

### **2.3. Dimensión familiar**

### **2.3.1. Perspectiva de los productores**

La mayoría de los productores señalaron que los principales motivos por los cuales han optado por incursionar en la administración del cultivo del cacao está relacionada a mejorar la calidad de vida de sus familias, ya que no solo tiene un precio competitivo frente a otros cultivos, sino también, es más fácil de cultivar que otras plantaciones. En consecuencia, esto último les permite tener más tiempo libre con el cual puedan generar mayor valor para sus empresas.

Por otro lado, se ha evidenciado que todos los productores no han establecido formalmente quién será el sucesor de sus empresas en un futuro próximo; sin embargo, algunos ya tienen en mente quién podría continuar con sus negocios a futuro.

Respecto a la gestión de conflictos, todos los pequeños productores de cacao señalaron que en caso se suscite una diferencia de posiciones dentro de los integrantes de la empresa, esto se soluciona a través del diálogo. Así, Armando Velarde manifiesta lo siguiente: "Porque claro ¿no? hay veces, siempre no este en cualquier familiar siempre puede haber algunas discusiones, pero viéndolo bien a veces la única manera es de olvidar eso mal reacciones y solamente quedarse, disculparse, perdonarse de todo y seguir trabajando pues, conversando se llega a un diálogo y ya seguir trabajando, la única manera".

### **2.3.2. Perspectiva de la gerencia de la cooperativa APROSAROCH**

El Gerente indica que los pequeños productores asociados a APROSAROCH se encuentran motivados a continuar en el negocio del cultivo del cacao, ya que su precio se ha incrementado en los últimos años. Esto les permitió a los productores atender de mejor manera las necesidades de sus familias. No obstante, Henry Morveli manifiesta su preocupación cuando menciona que la mayoría de los productores no ha establecido un plan de sucesión de las actividades de sus negocios; es más, los hijos de los productores "[...] ya no quieren la agricultura [...]" y están migrando a las grandes ciudades.

### **2.3.3. Perspectiva del representante de DEVIDA**

El asesor técnico de DEVIDA indica que son 3 los aspectos que motiva a los pequeños productores de cacao a continuar en el negocio de su cultivo: El precio atractivo del producto, el hecho de que cuentan con terrenos habilitados para sembrar aquel cultivo y el apoyo que tienen de parte de DEVIDA a través del aprovisionamiento de herramienta e insumos agrícolas.

De otro lado, el representante de DEVIDA señala, respecto a los planes de sucesión en las empresas productoras de cacao, que éstas no lo tienen definido la sucesión, pero

como las empresas son familiares, usualmente, los hijos y los nietos son los que heredan las actividades del negocio.

#### **2.3.4. Perspectiva de expertos**

Espinoza, Lira y Figueroa coinciden en que la motivación en los pequeños productores de cacao es fundamental para el crecimiento de sus empresas, ya que potencia el aprendizaje, comunicación y resiliencia entre el talento humano que integra la empresa.

Por otro lado, Espinoza y Lira sostienen que la sucesión o el relevo generacional para las empresas de cacao son importantes, ya que las organizaciones se crean con el objetivo no solo de que crezcan, sino también, de que perduren en el tiempo; a saber, el establecimiento de un plan de sucesión ordenado contribuirá al crecimiento y sostenibilidad de las empresas de los pequeños productores cacaoteros asociados a la cooperativa APROSAROCH.

Espinoza, Lira y Figueroa, también indican que es beneficioso que los productores puedan solucionar los conflictos en sus empresas a través del diálogo. Sin embargo, Lira agrega que si los conflictos son de gran envergadura (Relacionados, por ejemplo, a la dinámica de poder dentro de una empresa), es menester que puedan solucionarse por el establecimiento previo de normas, procedimientos y protocolos. Asimismo, según Lira, es vital que todo esto pueda estar normado, escrito y que sea flexible a los objetivos de la empresa, ya que esto evita la improvisación en la administración de la empresa. La protege frente a la incertidumbre del entorno.

#### **2.3.5. Perspectiva de los investigadores**

La motivación relacionada al incremento del nivel de vida familiar en los productores de cacao es sustancial cuando se explica el crecimiento de las empresas de estos productores. No obstante, es también importante que los productores tengan planeado el establecimiento de un plan de sucesión para sus empresas, ya que su objetivo no solo debe ser buscar más rentabilidad, sino también, sostenibilidad en el tiempo. En este aspecto, los investigadores están de acuerdo con lo que sostienen Espinoza y Lira.

Asimismo, es necesario que los productores mantengan una actitud de diálogo cuando surjan conflictos leves en sus microempresas, pero, como señala Lira, se deben establecer normas básicas en la administración de la empresa con la finalidad de evitar que conflictos relacionados a la dinámica de poder o responsabilidades de gran envergadura en las empresas puedan afectar a su crecimiento y sostenibilidad.

### **2.4. Dimensión administrativa**

### **2.4.1. Perspectiva de los productores**

Los productores comentaron en sus entrevistas que no tienen áreas definidas en sus microempresas, esto puede deberse principalmente al tamaño de éstas o a la falta de conocimiento de los productores. Asimismo, solamente 3 de los 8 productores entrevistados señalaron que verifican el trabajo que realiza el personal que trabaja con ellos y también les enseña cómo trabajar de manera más eficiente. Un aspecto que los productores no toman en cuenta es la creación de un área de gestión de recursos humanos ya que 6 de 8 productos mencionaron que no es relevante esta área debido a que lo perciben más como un gasto y también porque el personal que tienen a cargo en sus empresas es temporal. Asimismo, en cuanto a los objetivos de ventas, la mayoría de los productores indica que sí plantea y planifica las ventas y la producción, pero no formalmente, simplemente estima lo adecuado.

### **2.4.2. Perspectiva de la gerencia de la cooperativa APROSAROCH**

Tal como mencionaron los productores, el gerente indica que efectivamente estos no cuentan con áreas funcionales divididas por el mismo hecho de ser microempresas. Además, sostiene que la cooperativa es quien hace el seguimiento a los agricultores y al personal que tienen laborando en su empresa. En cuanto a la gestión de personas, nuestro entrevistado sí considera importante que las microempresas deban contar con esa área por todo lo que implica ello. Finalmente, su opinión acerca del establecimiento de objetivos concuerda con el de los productores, ya que si bien si los plantean y planifican, quizás a nivel familiar, no lo redactan de manera formal.

### **2.4.3. Perspectiva del representante de DEVIDA**

El representante de DEVIDA concuerda en que tener áreas funcionales definidas en una microempresa resulta bastante difícil. Asimismo, incluir un área de recursos humanos en la empresa no está considerado como relevante debido a que son pequeños agricultores. Y finalmente, los objetivos de las ventas de la empresa no están planificados, sino que depende de cada productor.

### **2.4.4. Perspectiva de expertos**

Alfredo Lira señala que generalmente en una microempresa es el dueño quien se encarga de gestionarla ya sea porque cuenta con mayor conocimiento o por ahorrar costos, además, concuerda con los productos al mencionar que implementar un área de gestión de recursos humanos sería caro; sin embargo, siempre debe nombrarse a una persona encargada de la gestión humana sin necesariamente crear un área específica. En adición a esto, Fernando Espinoza, menciona que no es necesario establecer un área sino



simplemente establecer guías o políticas que sean referencia al momento de la toma de decisiones. Finalmente, Jorge Figueroa sostiene que el hecho de que estos productores y sus empresas no cuentan con el área de recursos humanos definida afectará de manera negativa al crecimiento de la empresa.

#### ***2.4.5. Perspectiva de los investigadores***

Luego de expuestas las perspectivas anteriores, es necesario exponer la nuestra como investigadores, entonces, definir las áreas de una empresa puede resultar bastante beneficioso; sin embargo, tomando en cuenta que nos referimos a microempresas productoras puede que no exista esa necesidad de definir áreas por el mismo tamaño de ella. Sin embargo, si consideramos relevante que exista una supervisión por parte de los productores frente a las actividades que esté realizando su personal en la empresa con la finalidad de reducir al mínimo costos de agencia. Además de eso, contar con un área de recursos humanos es importante sin tomar en cuenta el tamaño de la empresa; no obstante, en este caso en específico comparto la opinión del señor Alfredo Lira en que no necesariamente debe crearse un área sino accionar a un personal calificado para que adopte las funciones de la gestión humana. Finalmente, en cuanto a la definición de objetivos, si bien los productores no lo plantean en algún documento siempre es importante que tengan en cuenta cuál es el propósito de seguir laborando en la empresa.

### **2.5. Dimensión Operativa**

#### ***2.5.1. Perspectiva de los productores***

Como se ha mencionado anteriormente, estas microempresas productoras de cacao han experimentado un crecimiento, por ello, una de las preguntas que se buscaba que los productores respondieran era sobre de cómo ha variado su producción de cacao. En ese sentido, 5 de 8 productores nos señalaron que efectivamente su producción ha ido creciendo y que cada vez va mejorando más.

En cuanto al control de inventarios, la cooperativa es quien se encarga de llevar este control; por ejemplo, en el caso del productor Beto, él mencionó que la cooperativa se encargaba de los inventarios y que ellos podrían recordar la información de hace un año pero que no está registrada en algún lugar. No obstante, Domingo Pachacamac mencionó que si bien la cooperativa tiene una gestión de inventarios, él como jefe de su unidad productora de cacao administra el flujo de sus propios inventarios a través de unas tablas impresas que son provistas por la Cooperativa para éste fin. El principal proveedor de maquinaria, abono, entre otros de estas microempresas es la cooperativa y en segundo lugar consideran a DEVIDA,

en ese sentido, los dueños de las microempresas consideran que existe una muy buena relación con la cooperativa.

### **2.5.2. Perspectiva de la gerencia de la cooperativa APROSAROCH**

El Gerente de APROSAROCH, Henry Morveli, comentó que frente al control de inventarios, los productores deben manejar la información en un folder de manera manual. Asimismo, considera que la relación que se tiene con los productores se caracteriza por una comunicación constante.

### **2.5.3. Perspectiva del representante de DEVIDA**

Frente a la posibilidad de un incremento de la producción del cacao, Augusto Jara señaló que se percibió un incremento ligero de 10%, de esta manera, respalda lo comentado por los productores, además, indica que los productores puede que no gestionen un control de inventarios o que simplemente lo registran en un cuaderno. Así también, el entrevistado comenta que la relación que se tiene con los productores es una buena relación. Estos dos últimos hallazgos están en concordancia con lo que mencionan los productores y el gerente de APROSAROCH.

### **2.5.4. Perspectiva de expertos**

Según Alfredo Lira, llevar inventarios en una empresa demuestra orden y organización dentro de la misma; sin embargo, no controlar el inventario puede tener implicaciones en la sostenibilidad de la empresa. Fernando Espinoza, representante de la Pontificia Universidad Católica del Perú señala que es importante para empresas agroindustriales y que mientras se tenga un registro, la supervivencia y crecimiento de la organización no se verá afectada.

### **2.5.5. Perspectiva de los investigadores**

Luego de conocer las perspectivas de los entrevistados, es menester mencionar que registrar la información de la empresa siempre será un activo valioso porque permite tener una visión de cómo se están llevando a cabo las actividades en una organización y además, con esta información se pueden plantear estrategias y objetivos. No obstante, se recomienda registrar la información de manera virtual. Asimismo, como proveedores, la cooperativa APROSAROCH y DEVIDA constituyen los *stakeholders* más importantes porque son ellos quienes brindan las herramientas e insumos necesarios a los dueños de las microempresas productoras cacaoteras para que continúen con sus actividades productivas. Cabe resaltar que la presencia de DEVIDA es imprescindible por dos razones: Primero, provee a las microempresas productoras de cacao no solo de activos físicos, pero también de intangibles como el conocimiento técnico en el manejo de cultivos de cacao; y segundo, su presencia es

importante, ya que brinda a las microempresas productoras de cacao las herramientas necesarias para que eviten cultivos relacionados con el narcotráfico, sobre todo, porque Mazamari es parte de la zona *VRAEM* en Perú.

## **2.6. Dimensión Estratégica**

### **2.6.1. *Perspectiva de los productores***

Contar con objetivos y estrategias definidas es importante para una empresa porque le permite identificar hacia dónde se está dirigiendo. Los ocho productores que fueron entrevistados mencionaron que tenían estrategias, pero no formales, es decir, no estipuladas, sino que ven estas estrategias como un deseo a futuro. Los productores buscan expandir, renovar y construir con el fin de seguir creciendo; sin embargo, no cuentan con planes establecidos sino simplemente ideas sobre lo que quisieran que fuese su empresa en un futuro.

Otro aspecto importante es el acceso al financiamiento, ya que no contar con este puede ser muchas veces un impedimento para el continuo de desarrollo de aquellas empresas que no cuentan con capital propio. Los entrevistados señalaron que muchas veces ha sido la Cooperativa quienes los han apoyado a través de préstamos que luego serían devueltos con productos, no obstante, pocos comentaban que contaban con capital propio para su negocio. Finalmente, la reacción de los productores frente a una pérdida resulta ser muy similar en todos los casos de estudio; tratan de continuar con sus actividades y buscan la manera de prevenir los riesgos, como mencionan ellos, el riesgo podría ser tomado como un plan de contingencia.

### **2.6.2. *Perspectiva de la gerencia de la cooperativa APROSAROCH***

Henry Morveli señaló que, si bien los productores no tienen definidas sus estrategias y que es muy poco probable encontrarlas en un documento formal al ser microempresas informales, si tienen en mente todo lo que quieren realizar en sus empresas. Asimismo, señaló que APROSAROCH apoya con préstamos a sus productores según su récord de cumplimiento, ya que son préstamos anticipados que serán devueltos en forma de especies (producto de cacao). Como último punto, el señor Morveli señala que, ante posibles pérdidas, la mayoría de los productores no tiene un plan de contingencia y que simplemente tratan de lidiar con el problema que surge.

### **2.6.3. *Perspectiva del representante de DEVIDA***

En cuanto al representante de DEVIDA, él concuerda con el gerente al mencionar que son pocos los productores que programan sus estrategias y que ante las pérdidas, ellos se

resignan y deciden continuar con sus actividades a pesar de los problemas que están atravesando. Sin embargo, a diferencia del gerente de APROSAROCH, Augusto Jara señala que los dueños de estas microempresas acuden al banco para que les puedan otorgar financiamiento.

#### ***2.6.4. Perspectiva de expertos***

En primer lugar, contar con estrategias definidas es muy importante, porque sin estas la empresa no tendría un camino trazado de qué es lo que quiere lograr y cómo lo hará; sin embargo, lo importante no es contar con estrategias y objetivos definidos escritos formalmente, lo que realmente va a lograr diferenciar a la empresa es la implementación de estas estrategias que están orientadas a su crecimiento y rentabilidad. En segundo lugar, Alfredo Lira comenta que es bueno acceder a créditos, pero siempre y cuando las condiciones sean ventajosas ya que unas tasas de interés altas podrían afectar la continuidad de la empresa. Jorge Figueroa, representante del MIDAGRI señala que se han creado varias iniciativas para brindar créditos a las empresas pero que es necesario que estas puedan sustentar sus gastos e ingresos.

#### ***2.6.5. Perspectiva de los investigadores***

Luego de exponer las ideas principales de cada uno de nuestros perfiles de entrevistas queda comentar que gestionar una empresa sin metas o sin proyectos a corto o largo plazo puede ser perjudicial para ella porque no se estaría poniendo suficiente énfasis en aquellas actividades que pueden llevar a una mayor rentabilidad. Sin embargo, concordamos en que lo importante no es tener estos objetivos estipulados en algún lugar, sino que la diferencia está en las acciones que se van a emplear para cumplir con las metas que se quieren lograr. En cuanto al acceso a créditos financieros, consideramos que sí es un aspecto relevante en el crecimiento de las empresas porque, al tratarse de microempresas que no cuentan con un capital inicial puede resultar bastante complicado comenzar o continuar con sus actividades. El financiamiento puede ser un impulsor para el crecimiento de muchas empresas que buscan encontrar el capital necesario para continuar sumando valor a su empresa.

### **2.7. Dimensión de análisis de factores externos**

#### ***2.7.1. Perspectiva de los productores***

Si bien no todos los productores tienen una postura definida, la mayoría de ellos mencionaba que el Estado, representado a través de gobiernos locales, impacta en la realidad de los agricultores. Es decir, las decisiones que elige tomar el Estado tienen un efecto positivo o negativo en estas microempresas familiares. Los productores han señalado que el Estado

se hace presente en mayor parte a través de DEVIDA, ya que es esta organización quien los ha apoyado brindándoles diversas herramientas que han podido lograr una mayor efectividad en las actividades que realizan estos productores, específicamente mencionan que el abastecimiento de abono es uno de las principales acciones que realiza DEVIDA. Asimismo, la corrupción que existe en el país es un factor que los perjudica de manera negativa al impactar en la estabilidad y regulación del país ocasionando que carreteras obstruyan el paso y que los precios de los artículos empiecen a aumentar. Incluso alguno comentaba que debido a la obstrucción de la carretera es que todo su producto se desperdició.

No obstante, un factor importante a tener en cuenta es que los ocho productores entrevistados señalaron que sus microempresas no están registradas en registros públicos, es decir, estas son informales y solamente estarían regularizadas por pertenecer a APROSAROCH. A pesar de ello, los entrevistados señalan que no los impacta de manera directa ya que ellos responden a las demandas de APROSAROCH. Asimismo, mencionan que perciben una alta competencia en el mercado del cacao y que la manera como se diferencian es a través de su producto ya que señalan que este es de calidad, orgánico y que rige los lineamientos establecidos por la cooperativa. En cuanto a la tecnología utilizada, los productores concuerdan en que es un aspecto muy positivo e importante pues los ha ayudado a reducir sus procesos logrando hacer más eficientes sus tiempos y cosechas.

### ***2.7.2. Perspectiva de la gerencia de la cooperativa APROSAROCH***

El gerente de APROSAROCH brinda una visión más general de la realidad de los productores y cómo estos gestionan sus microempresas ya que conoce de cerca el trabajo de cada uno de ellos. En ese sentido, el gerente señala que efectivamente la mayoría de las de las microempresas familiares productoras de cacao no están registradas en SUNARP como empresas y que ésta condición de informalidad, a medida de que se incremente su producción, puede ser un factor limitante de crecimiento tanto para las microempresas como para su Cooperativa. Asimismo, apoya la opinión de los productores respecto a la tecnología comentando que esta es la principal fuente de buscar información no solo a nivel nacional sino a nivel mundial, por ejemplo, respecto al precio del cacao en el mercado internacional. En cuanto a la corrupción, nuestro entrevistado sostiene que definitivamente esta afecta no solo al desenvolvimiento de los productores individualmente sino también a la de la cooperativa, perjudicando así en mayor medida todos los beneficios que pudiesen tener los productores.

### **2.7.3. Perspectiva del representante de DEVIDA**

En cuanto a DEVIDA, nuestro entrevistado comentó que efectivamente el Estado puede influir de manera positiva o negativa en la ayuda que pueden recibir los productores por parte de DEVIDA ya que puede ocasionar, como se mencionó anteriormente, una demora en las carreteras. Asimismo, Augusto Jara, gerente de APROSARROCH, confirma que la informalidad no afecta ni impacta a estas microempresas y a diferencia de las perspectivas anteriores, Augusto señala que son pocos los productores que utilizan la tecnología en sus actividades de la empresa. Finalmente, la corrupción vuelve a ser un punto central en cuanto a impacto negativo se refiere.

### **2.7.4. Perspectiva de expertos**

En cuanto a los expertos que entrevistamos, todos ellos concuerdan en que el rol del Estado es un punto clave en el desarrollo de la empresa ya sea porque brinda facilidades en términos de transferencia de conocimientos o porque son los representantes quienes brindan permisos, legislación laboral, entre otros. Sin embargo, Alfredo Lira, gerente general en Cerro Prieto con una vasta experiencia en el sector agricultor, menciona que a veces la presencia del Estado puede encarecer las actividades de una empresa y que su deficiente trabajo puede contribuir a que aumente la informalidad. A diferencia de las otras perspectivas, el que las empresas no se encuentren registradas en registros públicos sí podría perjudicarlas al no poder tener acceso a todos los beneficios e impidiendo incrementar las oportunidades de crecimiento que puede brindar el Estado, tales como el acceso al crédito o a los fondos.

Asimismo, la competencia que existe en el mercado entre los productores puede ser un factor motivador para ellos ya que pueden sentirse incentivados en mejorar sus condiciones y procesos de sus empresas e incluso puede generar un mayor compromiso por parte de los agricultores en generar un producto diferenciador. En cuanto a la tecnología, el uso de la misma es importante para el crecimiento por los beneficios y facilidades que trae consigo, además de que la maquinaria puede influir en el nivel de productividad que tienen los productores, llevándolos a obtener mayor rentabilidad. Como último punto, la corrupción perjudica el crecimiento a través de un incremento en los costos y puede afectar la asociatividad que tienen los productores, según palabras de Jorge Figueroa, miembro del Ministerio de Desarrollo Agrario y Riego.

### **1.7.5. Perspectiva de los investigadores**

Finalmente, la perspectiva como investigadores está bastante alineada con lo que mencionan los demás actores. En primer lugar, se considera que el rol del Estado es fundamental en el desarrollo de una empresa ya que una buena gestión puede beneficiar a

los productores al brindarles beneficios y conocimientos; sin embargo, la excesiva burocracia en el Estado puede ocasionar que no solo estos productores no encuentren beneficios, sino que se perjudiquen. Asimismo, la informalidad de estas microempresas las perjudica ya que, si bien pertenecen a una cooperativa, por sí mismas no podrán ser capaces de recibir ningún beneficio como empresa. En cuanto a la competencia en el mercado, creemos que esta puede ser vista como un impulsor ocasionando que cada productor pueda lograr diferenciarse de los demás.

Definitivamente la tecnología es un factor determinante cuando se trata de estas empresas porque el uso de herramientas y maquinaria que permitan mayor efectividad en los procesos no solo reduce tiempos, sino que también costos al ya no necesitar mano de obra adicional. Finalmente, la corrupción siempre será perjudicial en cualquier escenario y para cualquier empresa, independientemente del tamaño, porque ocasiona un desbalance en el país (subida de precios, cierre de fronteras, cierre de carreteras) impactando en todos los sectores y en todos los procesos.

**Tabla 9: Análisis de hallazgos por cada perspectiva**

	Objetivos	Indicadores	Perspectivas	Hallazgos
Resumen de Hallazgos de las Entrevistas de la Segunda etapa	<b>Objetivo 2:</b> Conocer el entorno interno y externo en el que se desenvuelven pequeñas empresas rurales productoras de cacao	Factores Internos	Productores	* La siembra, el abonamiento, la poda, la cosecha son actividades que permiten obtener un cacao de calidad
			Cooperativa	* Son los productores quienes se encargan de sus empresas
			DEVIDA	* Las actividades más importantes son las de pre y post cosecha
			Expertos	* La división de funciones puede influir en el crecimiento, pero depende de los productores si se definen o no
			Investigadores	* El organizar las funciones y estrategias de las empresas puede traer consigo mayor organización y éxito.
		Factores del Macroentorno	Productores	* El clima afecta los cultivos, asimismo, el aumento del precio del cacao impacta en las cantidades que cultivan.
			Cooperativa	* El precio ha permitido una mayor rentabilidad y expansión.
			DEVIDA	* El clima es un factor determinante, pero considera que el aumento del precio no garantiza mayores ganancias
			Expertos	* El pertenecer a una cooperativa es beneficioso. Consideran que es mejor incrementar el volumen de producción que las hectáreas.
			Investigadores	* Pertenecer a una organización más grande (la cooperativa) trae beneficios. * El clima es perjudicial para la continuidad de las cosechas

**Tabla 7: Análisis de hallazgos por cada perspectiva (Continuación)**

	Objetivos	Indicadores	Perspectivas	Hallazgos
Resumen de Hallazgos de las Entrevistas de la Segunda etapa	<b>Objetivo 3:</b> Describir los factores de crecimiento de microempresas rurales productoras de cacao	Factores Familiares	Productores	* No han establecido sucesores; sin embargo, algunos lo tienen en consideración  * Los conflictos se solucionan con el diálogo.
			Cooperativa	* El precio ha sido una motivación en los productores al relacionarlo con mayores ganancias. * La sucesión no está planificada
			DEVIDA	* El precio del cacao, terrenos disponibles y apoyo de DEVIDA como principales motivadores para los productores.
			Expertos	* La motivación, el relevo generacional son factores importantes para que las empresas perduren. * Una buena gestión de conflictos puede también solucionarse a través de establecimiento de normas.
			Investigadores	* El establecimiento de normas para prevenir la incertidumbre es un aspecto importante, así como la motivación que pueden tener los productores para continuar en el negocio.  * Un plan generacional puede disminuir la incertidumbre de quién quedará al mando.
			Factores Administrativos	Productores
		El área de RRHH en una microempresa es un gasto		
		Se manejan objetivos de ventas y se planifica la producción		
		Cooperativa		Los productores no cuentan con áreas administrativas
				Los productores plantean y planifican el objetivo de su negocio
		DEVIDA		No se presentan áreas funcionales definidas en microempresas
				El área de RRHH no es relevante para pequeños productores de cacao
		Expertos		El dueño se encarga de todo
				Implementar un área de recursos humanos es inversión
				Se deben establecer guías y políticas como referencia para la toma de decisiones.
		Investigadores		La implementación de áreas administrativas puede ser costosa
				No se debe crear un área de RRHH, pero sí se debe asignar un personal calificado.
			Es importante que los productores formulen objetivos	



**Tabla 7: Análisis de hallazgos por cada perspectiva (Continuación)**

	Objetivos	Indicadores	Perspectivas	Hallazgos
Resumen de Hallazgos de las Entrevistas de la Segunda etapa	<b>Objetivo 3:</b> Describir los factores de crecimiento de micro empresas rurales productoras de cacao	Factores Operativos	Productores	En mayor medida, la Cooperativa es la que se encarga de llevar los inventarios
				La producción de cacao se ha incrementado
			Cooperativa	Algunos productores gestionan sus propios inventarios a través de folios.
				Hay comunicación entre la cooperativa y los proveedores.
			DEVIDA	Se ha manifestado un incremento de la producción de cacao desde 2019.
				Se mantiene una relación de cooperación entre los productores y la Cooperativa.
			Expertos	El no control de los inventarios puede tener implicancias negativas en la sostenibilidad de la empresa.
			Investigadores	Registrar la información de la empresa es importante
				La organización de la data permite cumplir con las obligaciones frente a stakeholders y así mantener saludable la cadena productiva.
		Factores Estratégicos	Productores	Los productores cuentan con objetivos, pero no con estrategias
				La Cooperativa apoya a los productores financiando sus actividades productivas por campaña
			Cooperativa	Los productores no cuentan con estrategias
				La Cooperativa apoya a los productores con créditos
			DEVIDA	Algunos productores acuden ante bancos para acceder a créditos.
			Expertos	Son pocos los productores que diseñan sus estrategias.
				Lo importante es que haya resultados concretos y medibles
				Los créditos solo son beneficiosos si las empresas son organizadas con sus ingresos y egresos.
			Investigadores	Las metas y estrategias guían las actividades productivas y principales de los productores. Su formulación es indispensable.
El financiamiento por parte de la Cooperativa resulta clave para el crecimiento.				

**Tabla 7: Análisis de hallazgos por cada perspectiva (Continuación)**

	Objetivos	Indicadores	Perspectivas	Hallazgos
Resumen de Hallazgos de las Entrevistas de la Segunda etapa	<b>Objetivo 3:</b> Describir los factores de crecimiento de micro empresas rurales productoras de cacao	Factores Externos	Productores	El Estado impacta de manera positiva
				DEVIDA es uno de los organismos estatales que más apoyo productivo e intangible brinda a los productores.
			Cooperativa	La informalidad es un factor limitante cuando se considera el potencial de crecimiento de los productores y la cooperativa
				La corrupción en el país impacta negativamente en los productores,
			DEVIDA	Frente al objetivo de los productores de que sus ingresos sean mayores que sus gastos a corto plazo, la informalidad tiene preocupa poco a los pequeños productores
			Expertos	El Estado puede impulsar el desarrollo de los productores.
La competencia puede resultar beneficiosa para los productores,				
Investigadores	La competencia representa una oportunidad para los productores con el objetivo de diferenciar su producto a través de la generación de mayor valor en comparación con el competidor.			



## CONCLUSIONES

El objetivo general de la presente investigación fue dar a conocer e identificar aquellos factores que determinaron el crecimiento de microempresas familiares rurales productoras de cacao en la región Junín pertenecientes a la cooperativa APROSAROCH entre los años 2019 y 2022.

Se identificaron 5 teorías de crecimiento empresarial: Enfoque contingente, enfoque de la dependencia de recursos, enfoque de agencia y costos de transacción, enfoque de recursos y capacidades, y la escuela cultural. Para llevar a cabo la investigación, se eligió el enfoque contingente, ya que permite estudiar a la empresa como resultado de la interrelación de factores internos y externos en un contexto en el que se generan eventos contingentes: Incertidumbre.

En primer lugar, para analizar e identificar los modelos de crecimiento vigentes, se realizó una revisión bibliográfica, en la cual se identificaron cuatro modelos de crecimiento. Todo ello se diseña con el fin de poder extraer dimensiones de los diferentes modelos y proponer un nuevo modelo teórico que se ajuste a la realidad de estas empresas y su entorno. Ello se realizó tomando como referencia el modelo de crecimiento empresarial de Avolio, Mesones y Roca (2011).

En segundo lugar, en el análisis del entorno externo e interno, se procedió a identificar cuáles son las características que tienen las microempresas familiares e identificar la realidad que atraviesan estas junto con la cooperativa APROSAROCH que las envuelve. Todo esto con el fin de poder contextualizar y conocer la situación de estas microempresas y sus productores.

En tercer lugar, luego de las entrevistas e información obtenida por los agricultores, gerente de la cooperativa, colaborador de DEVIDA, los expertos, la literatura revisada se pudo analizar los principales factores que podrían estar afectando el crecimiento empresarial de estas microempresas. Cabe resaltar que este es un estudio de caso múltiple, el cual puede ser utilizado como guía para conocer la realidad de la industria cacaotera específicamente en el contexto de Junín y de APROSAROCH. Los factores considerados en este análisis son siete.

### **1. Factor interno**

Primero, en la esfera de los factores internos de las microempresas productoras de cacao, se considera que si bien estas empresas pueden tener estrategias, objetivos, procedimientos y valores no documentados, lo ideal es que los definan y organicen de modo

que se pueda analizar el comportamiento administrativo de la empresa en el tiempo de modo más preciso y objetivo.

## **2. Factor externo**

Segundo, con relación al factor externo la relación entre los pequeños productores de cacao y sus comunidades no constituye una ventaja estratégica que influya de manera directa y positiva sobre el incremento de sus ingresos. Así, no se considera relevante. No obstante, la pertenencia a una cooperativa y la variación del clima son dos tópicos relevantes que tienen un impacto directo en el crecimiento de la empresa. La primera le permite a los pequeños productores tener un mayor poder de negociación frente a otros actores del mercado y el segundo, genera riesgos para la producción de cacao. En consecuencia, los productores deben implementar medidas de prevención y correctivas para mitigar los riesgos climatológicos.

## **3. Dimensión Familiar**

Tercero, en la dimensión familiar, la motivación por la superación del círculo familiar es un factor relevante para el crecimiento de las empresas, ya que es un potenciador de capacidades y competencias. Además, se concluye que es menester que las microempresas de cacao cuenten con un plan de sucesión con la finalidad de garantizar no solo la rentabilidad, sino también, la sostenibilidad del negocio en el tiempo. Como se menciona en el marco teórico, la toma de mando guarda relación con la gestión de personas pues muchas veces el poder está rotando entre los familiares. Finalmente, es recomendable que se puedan establecer normas en las empresas para evitar conflictos relacionados a dinámicas de poder: Quién es responsable de aquella u otra cosa.

## **4. Dimensión Administrativa**

En cuanto a la dimensión administrativa, las variables que componen esta dimensión de análisis son tres: la gestión del negocio, la gestión de recursos humanos y la contabilidad; sin embargo, luego de la validación del modelo teórico con expertos en la Fase 1, se optó por reemplazar la variable contabilidad por la de objetivos y ventas. Según las perspectivas de todos los entrevistados, se llegó a la conclusión de que las variables que más afectan al crecimiento son la determinación de los objetivos y ventas y, en menor medida, la gestión de recursos humanos. Los objetivos y las ventas son parte de la empresa, una organización no puede funcionar ni crecer si no se cuenta con metas o motivaciones. En cuanto a la gestión de recursos humanos, si bien son microempresas, es menester que establezcan políticas de gestión de su talento humano. Ello contribuirá a la toma de decisiones que puedan permitir en un futuro un mayor crecimiento. Tal como se menciona en la teoría, los aspectos

primordiales en esta dimensión son los recursos humanos y el aspecto financiero, que en esta oportunidad está enfocado netamente en objetivos y ventas que puedan proveer ganancias y estabilidad financiera.

## **5. Dimensión Operativa**

Frente a la dimensión operativa, se escogieron las variables de producción, control de inventarios y proveedores. Luego de analizada la información y contrastada con las opiniones de expertos se llegó a la conclusión de que la variable que más puede afectar al crecimiento empresarial es el control de inventarios. Esto debido a que una empresa sin importar el tamaño debe conocer cómo está produciendo, en qué cantidad, cuánto le está quedando, ya que es la única manera de poder identificar aquellos aspectos en sus procesos productivos que puedan estar impidiendo un crecimiento. Además, registrar toda la información es una señal de orden y organización, como mencionó Fernando Espinoza. Ello tiene como consecuencia que la empresa tenga en orden todas sus actividades e identifique puntos a mejorar en sus procesos principales. Este aspecto se puede evidenciar en el marco teórico cuando se señala que una mala gestión o control de inventarios, por ejemplo, puede llevar a pérdidas.

Cabe destacar que se deja de lado las variables de producción y proveedores porque no se encontró información relevante y consistente para asegurar que ambas aportan al crecimiento empresarial ya que la relación entre productores y proveedores es buena e incluso se les brinda maquinaria para que sea más eficiente el trabajo y con respecto a la producción, no se encontró que tuvieran inconvenientes para llevar a cabo sus productos.

## **6. Dimensión estratégica**

En cuanto a la dimensión estratégica se optó por seleccionar las variables de planeamiento estratégico y acceso al capital-crédito. Según las entrevistas y el análisis, se llegó a la conclusión de que ambas variables afectan al crecimiento. Sin embargo, el acceso al capital - crédito afecta en mayor medida, ya que al ser empresas que no están formalizadas puede resultar tedioso que hallen intermediarios financieros que quieran financiar sus actividades, ya que tampoco almacenan información contable de manera confiable. En consecuencia, el planeamiento estratégico también influye, puesto que para que se de un crecimiento de la microempresa es necesario que la firma no solo esté organizada internamente, sino que también, concretice lo que quiere lograr a través de la formulación de objetivos claros. Tal como se señala en la literatura, la ausencia de una misión o visión de la organización puede ser señal de que esta está caminando sin un rumbo definido.

## **7. Dimensión de Factores Externos**

Finalmente, en los factores externos se escogieron la relación con el Estado, la informalidad, la competencia, el uso de la tecnología y la corrupción. Se puede concluir que el Estado, sus decisiones y todo lo que envuelve ello sí afectan a las empresas ya sea de manera directa o indirecta. Asimismo, a pesar de lo mencionado en las entrevistas, la informalidad sí afecta en el crecimiento de las empresas, porque el hecho de que no estén registradas en Registros Públicos ocasiona que no tengan accesos a todos los beneficios que pudieran brindar los organismos estatales; además ello les dificulta acceder a condiciones de créditos con menores tasas de interés.

La competencia no se considera un factor relevante para el crecimiento sino más bien es visto como un impulsor para continuar en la empresa. No obstante, el uso de la tecnología sí afecta el crecimiento, en este caso de los productores, porque si bien no tiene un impacto en los ingresos directamente, al usar maquinaria que ayuda en los procesos de producción se estaría ahorrando en costos y tiempo.

En suma, tomando como referencia y base de análisis el modelo de crecimiento empresarial de Avolio, Mesones y Roca (2011), la opinión de los expertos, DEVIDA, el gerente de la Cooperativa y de los microempresarios, se concluye que los factores que más influyen al crecimiento empresarial de las microempresas productoras de cacao en la región Junín entre 2019 y 2022 son la motivación, sucesión, planeamiento estratégico, acceso al crédito, gestión financiera, informalidad, competencia, tecnología, producción, control de inventarios y la relación con sus proveedores. Se llegó a este resultado tomando en consideración, en mayor grado, la validación de los expertos respecto a los hallazgos del trabajo de campo.

El bienestar de la familia como motivación de los microempresarios es importante para que éstos puedan seguir produciendo cacao en su medio; no obstante, ello no es recomendable que se convierta en el objetivo de sus empresas, ya que supedita el bienestar de la organización a las dinámicas de las relaciones familiares que pueden ser inestables o no. A saber, incrementa el riesgo en una organización.

Asimismo, es imprescindible que los productores establezcan un planeamiento estratégico de 6 meses a 1 año con 3 objetivos primordiales, 6 metas, 6 indicadores que les puedan ayudar a monitorear su desempeño y 6 acciones correctivas en caso los indicadores no indiquen el cumplimiento de los objetivos. El planeamiento a corto plazo permitirá a los microempresarios proyectar escenarios favorables o desfavorables a lo que quieren lograr. En otras palabras, una efectiva gestión del riesgo minimizará el efecto negativo que imponen las condiciones del entorno en el que operan las microempresas; por ejemplo, el cambio climático.

planes sucesión, objetivos y estrategias a corto, mediano y largo plazo para garantizar la sostenibilidad de las empresas. Cabe resaltar que la implementación de un planeamiento estratégico anual está concatenada con la formulación, evaluación de objetivos, estrategias, métricas y establecimiento de medidas correctivas en caso no se logre lo previsto.

El acceso al crédito mediante el apoyo de la Cooperativa contribuye al crecimiento y sostenibilidad y supervivencia de las microempresas del estudio en los primeros años. Sin embargo, en caso decidan crecer con sus organizaciones, deben establecer como meta formalizarse ante registros públicos, contratar a profesionales en administración para un control óptimo de sus ingresos y egresos, y acceder a créditos de mayor envergadura a través de entidades financieras.

El apoyo de la Cooperativa a sus asociados o microempresarios; la construcción de relaciones de mutualismo en las que ambos actores se benefician; y en general, la asociatividad en la Cooperativa APROSAROCH, a la que pertenecen las microempresas de la investigación, constituyen un factor de crecimiento para las microempresas de la investigación. Ello, ya que éste suceso fáctico permite a las microempresas distribuir sus riesgos, pueden negociar mejores precios de cacao en el mercado nacional e internacional, pueden acceder a certificaciones de sus productos que por sí solo representaría un costo elevado y finalmente, la asociatividad les brinda la posibilidad de acceder y compartir activos intangibles como es el conocimiento no solo de manejar cultivos de cacao, pero también, sobre cómo gestionar el crecimiento de una microempresa productora de cacao en la selva alta peruana.

La triangulación de la información provista por los expertos en crecimiento empresarial, productores, el gerente de la cooperativa, el colaborador de DEVIDA y la opinión de los investigadores ha coadyuvado a brindar a las ciencias de la gestión nuevos conocimientos acerca del comportamiento en torno al crecimiento de microempresas productoras de cacao asociadas a la Cooperativa APROSAROCH en Mazari de 2019 a 2022. Éste es un comportamiento organizacional único, ya que los factores de crecimiento de la Investigación reconocen eventos contingentes o contextos organizacionales complejos en los últimos años como lo son el cambio climático o la Pandemia del SarsCov 2.

## RECOMENDACIONES

Se considera que, para que estas microempresas productoras de cacao continúen creciendo, cada uno de los productores debe reconocer que es necesario establecer metas, ya sean a corto o largo plazo, así como registrar todos los ingresos, gastos o inventario que puedan tener. Esto con el fin de poder ordenar las actividades y papeleo de sus empresas. Así, primero, deben establecer, como máximo, seis objetivos centrales que involucren todas las actividades de la organización en un año. Segundo, cada objetivo debe tener dos estrategias que planteen qué acciones se tomarán para lograrlos. Tercero, cada estrategia debe tener una métrica que permita estudiar el si se logra el objetivo en el periodo establecido. Cuarto, en caso no se logren los objetivos, se deben implementar medidas que permitan reorientar las decisiones y actividades de la empresa hacia el cumplimiento de los objetivos inicialmente formulados.

Además, si bien no es necesario establecer un área específica para recursos humanos es recomendable que se designe a una persona que pueda encargarse de esas funciones.

En segundo lugar, es importante que la Cooperativa siga apoyando a los productores en el tema de créditos de insumos para la producción; sin embargo, también debe ser un factor regulador para que sus productores puedan crecer no solo como asociatividad sino también individualmente. Se recomienda que puedan brindar capacitaciones desde la cooperativa sobre los lineamientos mínimos para gestionar una empresa así también, para formalizarla, ya que esto le permitirá a los productores gestionar sus ingresos y egresos con mayor sistematización, y contribuirá al crecimiento y sostenibilidad de sus organizaciones. En suma, se recomienda a los microempresarios fortalecer su asociatividad en la Cooperativa y mantener las relaciones cooperación con ella.

Finalmente, es relevante que alguno de los objetivos estratégicos (Antes mencionados) de los productores y de la Cooperativa estén alineados, ya que de esa manera el crecimiento de los productores estará al ritmo del crecimiento de la Cooperativa. En consecuencia, los productores se beneficiarán de manera indirecta de las ventajas que ofrece la asociatividad. Asimismo, capacitar en temas de educación financiera puede ser beneficioso para los microempresarios, ya que podrán reconocer cómo el hecho de sistematizar sus boletas, registros e inventarios le trae beneficios a largo plazo.



## LIMITACIONES Y FUTURAS INVESTIGACIONES

La primera limitación con la que se enfrentó esta investigación es el tiempo, ya que al empezar un trabajo de investigación desde el inicio en un periodo donde ya debería estar realizado la primera parte del trabajo trae consigo retrasos en la elaboración de este. Asimismo, al ser un estudio de casos múltiples donde solo se pudo entrevistar a 8 personas puede que se haya elegido a productores con similares características. En ese sentido, sería ideal continuar con las entrevistas semi estructuradas a los productos de la cooperativa para que las conclusiones aquí señaladas puedan ser más probables de generalizar. Asimismo, el incremento de la producción entre 2019 y 2022, también, genera la posibilidad y oportunidad de investigar este fenómeno desde un enfoque mixto: cualitativo y cuantitativo.

Se realizaron entrevistas a 8 microempresas en el presente estudio. La movilización al lugar en el que se encontraba cada productor costó en promedio 200 soles por cada entrevistado: Incluye combustible, honorarios del profesional asignado para asesoramiento, pasajes y otros viáticos. Ello ha representado otra insoslayable limitación en el tema presupuestario y logístico, ya que los investigadores se movilizaron hasta el distrito de Mazamari (Provincia de Satipo, departamento de Junín) para llevar a cabo la investigación *in situ*. Así, es importante señalar que los productores no utilizan, por lo general, dispositivos electrónicos como celulares, *tablets* o computadoras, por lo que fue necesario realizar la entrevistas en persona.

Del mismo modo, otra limitación yace en el hecho de que no se llevó a cabo el Estudio desde el punto de vista de las microempresas productoras, sino de microempresas. Ésta investigación considera a sus sujetos de estudio como microempresas sustentado en información empírica hallada en el trabajo de campo. No obstante, se recomienda que las próximas investigaciones apliquen un mayor grado de rigurosidad al hacer el uso del término de *empresa*.

La cuarta limitación es el acceso al personal del Estado, ya que al tener la necesidad de entrevistar a expertos en el tema del cacao o agricultura, sería ideal contar con la ayuda del MIDAGRI o alguna otra institución estatal ya que la posibilidad de obtener una entrevista con alguno de estos funcionarios es bastante limitada. Esta limitación se da, ya que para que sus Instituciones autoricen a sus funcionarios a brindar entrevistas, sus procesos burocráticos toman bastante tiempo.

Finalmente, en cuanto a futuras investigaciones se planea que la presente investigación pueda presentar mayores puntos de vista frente a los diferentes aspectos tocados en el modelo de crecimiento de Avolio, Mesones y Roca (2011). Del mismo modo,

se plantea que esta investigación pueda ser un recurso valioso para próximos investigadores que quieran conocer el enfoque del sector agricultura (Cacaotero) y la realidad de las microempresas familiares productoras de cacao en la selva central de Perú.



## BIBLIOGRAFÍA

- Andrade, S. (2016). Estrategia y gestión de los contenidos y procesos de enseñanza aprendizaje. En [andrader0.tripod.com/docs/paradigmas](https://andrader0.tripod.com/docs/paradigmas). Recuperado 29 de marzo de 2023, de <https://andrader0.tripod.com/docs/paradigmas/estructuradelasorgs.pdf>
- Asociación de Productores Santa Rosa de Chirirari. (2022). Organigrama y estructura de APROSARROCH.
- Avolio, B. E.; Mesones, A.; Roca, E. (2011). Factores que limitan el crecimiento de las micro y pequeñas empresas en el Perú. *STRATEGIA*. Volumen: 6. (pp. 70 - 80). <http://revistas.pucp.edu.pe/index.php/strategia/article/view/4126/4094>
- Barrientos Felipa, Pedro. (2015). La cadena de valor del cacao en Perú y su oportunidad en el mercado mundial. *Semestre Económico*, 129-155. [http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0120-63462015000100006&lng=en&tlng=es](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0120-63462015000100006&lng=en&tlng=es).
- Barrientos Felipa, P. (2015). El comercio del cacao y su influencia en la agricultura peruana. *Pensamiento Crítico*, 7–23. <https://doi.org/10.15381/pc.v20i1.11481>
- Belausteguigoitia, I. (2017). *Empresas familiares: dinámica, equilibrio y consolidación*. Ciudad de México: Mc Graw Hill.
- Blásquez, F., Dorta, J., & Verona, M. (2006). Concepto, perspectivas y medida del crecimiento empresarial. *Cuadernos de Administración*, 165-195. [http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0120-35922006000100007](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0120-35922006000100007)
- Blásquez, F., Dorta, J., & Verona, M. (2006). Factores del crecimiento empresarial. Especial referencia a las pequeñas y medianas empresas. <chrome-extension://efaidnbnmnnibpcajpcgclclefindmkaj/https://www.redalyc.org/pdf/818/81802804.pdf>
- Canals, J. (2000). La gestión del crecimiento de la empresa.
- Chocca, D., Motta, G., & Rojas, K. (2020). Control de gestión en micro y pequeñas empresas de transporte terrestre de pasajeros de la provincia de Paucar del Sara Sara, Ayacucho: Análisis múltiple de casos [Tesis de licenciatura]. Pontificia Universidad Católica del Perú. [https://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/15828/CHOCCA\\_LOPEZ\\_MOTTA\\_GUTIERREZ\\_ROJAS\\_CARO.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/15828/CHOCCA_LOPEZ_MOTTA_GUTIERREZ_ROJAS_CARO.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Coase, R. E. (1990). Accounting and the theory of the firm. *USA: Journal of Accounting and Economics* 12: 3-13
- De León Campero, S. G. (2009). Reputación corporativa y creación de valor: un enfoque desde la perspectiva de la teoría de los recursos y capacidades. *Administración y Organizaciones*, 87–108. <http://ezproxybib.pucp.edu.pe:2048/login?url=https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=fua&AN=51999071&lang=es&site=ehost-live>
- Diario Gestión. (2021, 15 julio). Midagri: producción de cacao crece a 14% anual hace una década. *Gestión*. Recuperado 1 de marzo de 2023, de

<https://gestion.pe/economia/midagri-produccion-de-cacao-crece-a-14-anual-hace-una-decada-nndc-noticia/?ref=gesr>

Euraskin, I., Aragón, C., Garnendia, A., Narvaiza, L., Del Orden, O., Zazavala, K., & Zubiarre, A. (2023). Diputación Foral de Bizkaia Avance del Proyecto “Crecimiento y Competitividad”. En [bizkailab.deusto.es/](http://bizkailab.deusto.es/). <https://www.bizkailab.deusto.es/wp-content/uploads/2012/04/5762-Report-01-Competitividad.pdf>

Ernst & Young & Asociación de Empresas Familiares. (2019). ¿Cuál es el impacto de las Familias Empresarias? En [assets.ey.com/content](http://assets.ey.com/content). [https://assets.ey.com/content/dam/ey-sites/ey-com/es\\_pe/topics/entrepreneurship/ey-empresas-familiares-publicacion.pdf](https://assets.ey.com/content/dam/ey-sites/ey-com/es_pe/topics/entrepreneurship/ey-empresas-familiares-publicacion.pdf)

Fernandez, Z. (1986). LA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA: UN ANÁLISIS CONTINGENTE. *Investigaciones Económicas*, 467-482. <https://www.fundacionsepi.es/investigacion/revistas/paperArchive/Sep1986/v10i3a3.pdf> <http://www.scielo.org.co/pdf/rfce/v18n1/v18n1a06.pdf>

Fong Reynoso, C., Flores Valenzuela, K. E., & Cardoza Campos, L. M. (2017). La teoría de recursos y capacidades: un análisis bibliométrico. *Nova Scientia*, 411–440. <http://ezproxybib.pucp.edu.pe:2048/login?url=https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=a9h&AN=126551552&lang=es&site=ehost-live>

García, A., & Taboada, E. (2012). Teoría de la empresa: Las propuestas de Coase, Alchian y Demsetz, Williamson, Penrose y Nootebom. *ECONOMÍA: Teoría y Práctica*, 9-42. <https://www.redalyc.org/pdf/2811/281125196001.pdf>

Gobierno del Perú. (2020). Decreto Supremo que establece medidas sanitarias para prevenir la propagación en el territorio nacional de nuevas variantes del virus SARS-CoV-2. En [busquedas.elperuano.pe/normaslegales](http://busquedas.elperuano.pe/normaslegales) (No 207-2020-PCM). <https://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/decreto-supremo-que-establece-medidas-sanitarias-para-preven-decreto-supremo-n-207-2020-pcm-1916777-1/>

Gómez, D. (2022, 19 junio). Crisis alimentaria: ¿Cómo sobrevivir a los desafíos globales? PuntoEdu PUCP. <https://puntoedu.pucp.edu.pe/comunidad-pucp/crisis-alimentaria-como-sobrevivir-a-los-desafios-globales/>

Grant, R. (1999). The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation. *California Management Review*, 114-135. [https://www.researchgate.net/publication/292714014\\_The\\_Resource-Based\\_Theory\\_of\\_Competitive\\_Advantage\\_Implications\\_for\\_Strategy\\_Formulation](https://www.researchgate.net/publication/292714014_The_Resource-Based_Theory_of_Competitive_Advantage_Implications_for_Strategy_Formulation)

Jaume, T. (1999). *Como analizan las entidades financieras a sus clientes*. México: Ediciones Gestión 2000.

Jensen, M., & Meckling, W. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 305-360. <https://reader.elsevier.com/reader/sd/pii/0304405X7690026X?token=34F6D09D7090352D79E985331D60F1283B10C461223224033378333504E07A07A5ACE1D57716B0337DECEAB45409AA11&originRegion=us-east-1&originCreation=20230324212253>

KEMITO Cacao & Chocolate. (s. f.). [santarosachiriari.com](http://santarosachiriari.com). <https://www.santarosachiriari.com/productos/>

- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, M. (2014). Metodología de la Investigación (Sexta ed.). México: McGraw Hill Education.  
[/https://periodicooficial.jalisco.gob.mx/sites/periodicooficial.jalisco.gob.mx/files/metodologia\\_de\\_la\\_investigacion\\_-\\_roberto\\_hernandez\\_sampieri.pdf](https://periodicooficial.jalisco.gob.mx/sites/periodicooficial.jalisco.gob.mx/files/metodologia_de_la_investigacion_-_roberto_hernandez_sampieri.pdf)
- Ley 30056. Ley que modifica diversas leyes para facilitar la inversión, impulsar el desarrollo productivo y el crecimiento empresarial. Congreso de la República del Perú (2013). El Peruano. <https://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/ley-quemodifica-diversas-leyes-para-facilitar-la-inversion-ley-n-30056-956689-1/>
- López Cuadra, Yelka Martina, Cunias Rodríguez, Marita Yannyna, & Carrasco Vega, Yajaira Lizeth. (2020). El cacao peruano y su impacto en la economía nacional. *Revista Universidad y Sociedad*, 344-352. Epub 02 de junio de 2020.  
[http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2218-36202020000300344&lng=es&tlng=es](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202020000300344&lng=es&tlng=es).
- Lorsch, J. (1986). Managing Culture: The Invisible Barrier to Strategic Change. *California Management Review*, 95-109.  
[https://johncollinscareerdevelopmentplan.weebly.com/uploads/2/4/4/0/24401899/cbr\\_managing\\_culture\\_invisible\\_barrier\\_to\\_strategic\\_change\\_winter\\_1986\\_nxpowerlite.pdf](https://johncollinscareerdevelopmentplan.weebly.com/uploads/2/4/4/0/24401899/cbr_managing_culture_invisible_barrier_to_strategic_change_winter_1986_nxpowerlite.pdf)
- Meroño Cerdán, Á. L. (2009). Análisis del nivel de profesionalización en la empresa familiar. *Revista de Estudios Empresariales*, 80-98.
- Montaño, F., & Jara, M. (2022, 29 mayo). Escasez y alza global de precios en fertilizantes afecta producción de alimentos en Perú y Chile. *Ojo-Publico.Com/3525/*  
<http://ojo-publico.com/3525/alza-del-precio-de-fertilizantes-afecta-la-agricultura-en-peru-y-chile>
- Morales, O., Borda, A., Argandoña, A., Farach, R., Garcia Naranjo, L., & Lazo, K. (2015). *La Alianza Cacao Perú y la cadena productiva del cacao fino de aroma*. Lima: ESAN ediciones. chrome-extension://efaidnbnmnnibpcajpcglclefindmkaj/[https://repositorio.esan.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12640/111/Gerencia\\_para\\_el\\_desarrollo\\_49.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.esan.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12640/111/Gerencia_para_el_desarrollo_49.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Moreno, C. E., & Reyes, J. F. (2013). The Value of Proactive Environmental Strategy: An Empirical Evaluation of the Contingent Approach to Dynamic Capabilities. *Cuadernos de Administración (01203592)*, 87–118.  
<http://ezproxybib.pucp.edu.pe:2048/login?url=https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=94075206&lang=es&site=ehost-live>
- Nair, A., Trendowski, J., & Judge, B. (2008). The Theory of the Growth of the Firm, by Edith T. Penrose. Oxford: Blackwell, 1959 [book review]. *Academy of Management Review*, 1026-1028.  
[https://digitalcommons.odu.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1002&context=management\\_fac\\_pubs](https://digitalcommons.odu.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1002&context=management_fac_pubs)
- Nichter, S., & Goldmark, L. (2009). Small Firm Growth in Developing Countries. En *World Development* (págs. 1453-1464). ELSEVIER.  
<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0305750X09000928?via%3Dihub>
- Quintero R, María Liliana, & Díaz Morales, Katty Marisabel. (2004). El mercado mundial del cacao. *Agroalimentaria*, 47-59.

[http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1316-03542004000100004&lng=es&tlng=es](http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1316-03542004000100004&lng=es&tlng=es).

Penrose, T. Edith (1962), *Teoría del crecimiento de la empresa*, Editorial Aguilar, España.

Pino, R. (2008). *La relación entre el sector industrial y el tamaño de empresa con las prácticas de la calidad total y el desempeño organizacional / Ricardo Miguel Pino Jordán. La relación entre el sector industrial y el tamaño de empresa con las prácticas de la calidad total y el desempeño organizacional [Tesis de doctorado]. Pontificia Universidad Católica del Perú CENTRUM.*  
[https://pucp.ent.sirsi.net/client/es\\_ES/campus/search/detailnonmodal/ent:\\$002f\\$002fSD\\_ILS\\$002f0\\$002fSD\\_ILS:468754/one](https://pucp.ent.sirsi.net/client/es_ES/campus/search/detailnonmodal/ent:$002f$002fSD_ILS$002f0$002fSD_ILS:468754/one)

Ponce, M., & Pasco, M. (2018). *Guía de Investigación – En Gestión (2.a ed.)*.  
<https://repositorio.pucp.edu.pe/index/bitstream/handle/123456789/172009/Guía%20de%20Investigación%20en%20Ciencias%20de%20la%20Gestión.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Rodríguez, G. (2011). La firma y los costos de transacción. *Actualidad Contable FACES*, 120-133. <https://www.redalyc.org/pdf/257/25720061008.pdf>

Rueda Sánchez, M. P., & Zapata Rotundo, G. J. (2018). Teoría de dependencia de recursos: premisas y aplicaciones. *Ciencia y Sociedad*, 75–92.  
<http://ezproxybib.pucp.edu.pe:2048/login?url=https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=fua&AN=131170779&lang=es&site=ehost-live>

Salazar, E. (2022, 24 febrero). Alza de materias primas impactará en América Latina por invasión de Rusia a Ucrania. *Ojo-Publico.Com/3525/*. <https://ojo-publico.com/3525/alza-del-precio-de-fertilizantes-afecta-la-agricultura-en-peru-y-chile>

Seclen, J. (2016). Crecimiento empresarial en las pequeñas empresas de la industria metalmecánica de Lima: un estudio de casos múltiple. *Ekonomiaz*, 222-239.  
<https://www.euskadi.eus/web01-a2reveko/es/k86aEkonomiazWar/ekonomiaz/abrirArticulo?idpubl=86@istro=13>

Schling, M., Salazar, L., & Palacios, A. (2020, 26 junio). ¿Cómo está afectando la pandemia del Covid-19 a nuestros campesinos? (Banco Interamericano de Desarrollo - BID, Ed.). *blogs.iadb.org/sostenibilidad/es/*. <https://blogs.iadb.org/sostenibilidad/es/como-esta-afectando-la-pandemia-del-covid-19-a-nuestros-campesinos/>

Ulrich, D. & Barney, J. (1984). Perspectives in organizations: Resource dependence, efficiency, and population. *Academy of Management Review*, 471-481.

Trivelli, C., Escobal, J., & Revesz, B. (2009). *Desarrollo Rural en la Sierra*.  
[https://repositorio.iep.org.pe/bitstream/handle/IEP/593/trivelli\\_desarrolloruralenlasierra.pdf?sequence=2&isAllowed=y](https://repositorio.iep.org.pe/bitstream/handle/IEP/593/trivelli_desarrolloruralenlasierra.pdf?sequence=2&isAllowed=y)

*Turismo Junín*. (s.f.). <https://www.turismojuninperu.com/satipo>

Vélez, D., Holguín, H., De la Hoz, G. A., Durán, Y. y Gutiérrez, I. (2008). *Dinámica de la empresa familiar pyme: estudio exploratorio en Colombia*. Bogotá: Fundación para el Desarrollo Sostenible.

Vier Machado, H. (2016). Growth of small businesses: a literature review and perspectives of studies. *Gestão & Produção*, 419-432.

<https://www.scielo.br/j/gp/a/KCJ3Myvy35LHLJXTpMDHsTB/?lang=pt>

Ward, J. (1994). El crecimiento de la empresa familiar: retos específicos y mejores prácticas. *Family Business Review*, 7. [https://cdn.ymaws.com/ffi.site-ym.com/resource/resmgr/best\\_of\\_fbr\\_spanish/fbresp\\_ward\\_elcrecimiento.pdf](https://cdn.ymaws.com/ffi.site-ym.com/resource/resmgr/best_of_fbr_spanish/fbresp_ward_elcrecimiento.pdf)

Zapata Rotundo, G. J. (2015). El Tamaño Y La Estructura De La Organización: Un Estudio Teórico Y Empírico Con El Enfoque Contingente. *Revista Ciencias Estratégicas*, 193–208.

<http://ezproxybib.pucp.edu.pe:2048/login?url=https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=fua&AN=125888328&lang=es&site=ehost-live>



## ANEXOS

### ANEXO A: Matriz de consistencia

Matriz de Consistencia						
Tema de Investigación	Preguntas de Investigación	Objetivos	Variables de Estudio	Indicadores	Sub-indicadores	
<b>Estudio de la identificación de factores que dinamizan el crecimiento en unidades familiares dedicadas a la producción de cacao en la región Junín entre 2019 y 2022</b>	Pregunta principal ¿Cuáles son los factores que determinaron el crecimiento de unidades familiares dedicadas a la producción de cacao en la región Junín entre los años 2019 y 2022?	Objetivo Principal: Explicar los factores que determinaron el crecimiento de unidades familiares dedicadas a la producción de cacao en la región Junín entre los años 2019 y 2022	Variable Dependiente:	I: V.D.		
	Preguntas secundarias:	Objetivos secundarios:	Variables Independientes:	I.V. ID.1	I.V.Sub-ID.1	
	P1:	O.S1	V.ID.1			
	¿Cuáles son los modelos teóricos de crecimiento de pequeñas empresas?	Identificar y seleccionar los modelos teóricos de crecimiento de pequeñas empresas	Modelos teóricos	Modelos de Crecimiento	Modelo de Blasquez, Nichert y Godmark, Avolio, y Vier Machado	
				Modelo de Avolio		
				Dimensiones del modelo de Avolio	Personal	
					Administrativo	
	Dimensión adicional	Operativo				
		Estratégico				
				Externo		
			Dimensión adicional			
			Dimensión Familiar			
				Variables de la dimensión familiar		
P2:	O.S.2	V.ID.2	I.V. ID.2	Sub-I.V.ID.2		
¿Cuál es el entorno interno y externo en el que se desenvuelven las unidades familiares productoras de cacao?	Conocer el entorno interno y macroentorno en el que se desenvuelven las unidades familiares productoras de cacao	Entorno interno y externo de las empresas	Factores Internos	Edad		
				Experiencia		
				Estructura		
				Conocimiento		
				Acceso a materias primas		
				Valores de la empresa		
				Ubicación geográfica		
			Factores del macroentorno	Estandares de calidad		
				Normas y procedimientos		
				Liderazgo		
				Administración de la información		
				Demanda		
				Clientes		
				Proveedores		
Factores Externos	Comunidad					
	Conflictos sociales					
	Problemas ambientales					
	Precio en el mercado					
	Estandares de calidad					
	Sub-I.V.ID.3					
	¿Cuáles son los factores de crecimiento de las unidades familiares productoras de cacao?	Describir los factores de crecimiento de las unidades familiares productoras de cacao	Factores de crecimiento de las pequeñas empresas	Dimensión Familiar	Motivación	
Sucesión						
Dimensión Administrativa				Género		
				Dinámica de Conflictos		
Dimensión Operativa				Gestión del negocio		
				Gestión de Recursos Humanos		
Dimensión Estratégica				Contabilidad		
				Producción		
Factores Externos				Control de inventarios		
				Proveedores		
	Planeamiento					
	Acceso al capital - crédito					
	Estado					
	Informalidad					
Competencia						
Tecnología						
Corrupción						



## ANEXO B: Guía de entrevista - Fase 1 (Especialistas en Crecimiento Empresarial)

### Guía de preguntas a Experto en crecimiento empresarial

Entrevista realizada el día xxxxx, xx de abril a la xxxx p.m.

Lugar:

### Presentación de la Investigación

Buenas (Tardes) antes de comenzar, quisiera agradecerle por su tiempo brindado. Mi nombre es ..... Y junto con mi compañero ..... estamos realizando una investigación para identificar los factores que dinamizan el crecimiento en empresas familiares productoras de cacao en la región Junín entre 2019 y 2022. El **objetivo de esta entrevista** es poder conocer su opinión acerca de los modelos de crecimiento empresarial por factores.

Asimismo, por fines estrictamente metodológicos, la conversación será grabada para poder registrar todas las ideas que surjan. En la entrevista se respetarán los acuerdos de confidencialidad tomados y la información, obtenida de forma oral y guardada a través de una grabación de la reunión, será empleada únicamente para fines académicos. La duración aproximada de la entrevista es de 30 minutos. Si está de acuerdo con lo mencionado, podemos empezar. ¿Está usted de acuerdo?

Personales:

1. ¿Cuál es su nombre?
2. ¿Cuál es su área de interés?

Investigación:

El objetivo del Estudio es **explicar los factores que determinaron el crecimiento de microempresas familiares rurales productoras de cacao en la región Junín entre los años 2019 y 2022**. Por tanto, nuestro sujeto de estudio es la microempresa productora de cacao.

Después de hacer una revisión bibliográfica seleccionamos 5 modelos de crecimiento empresarial (**Mostrar 5 modelos**). Se los ha seleccionado por las siguientes razones (**Exponer las razones**):

3. ¿Cuál cree que es el más pertinente para lograr el objetivo de la investigación?  
¿Cuáles son las razones?

El estudio no se debe enfocar en modelos, sino en variables.

4. Nosotros hemos seleccionado el modelo de Avolio por las siguientes razones (**Mencionar razones**), ¿Qué le parece esto?

Son modelos teóricos,. no se cumplen en la realidad, se deben enfocar en las variables.

5. Avolio tiene 5 dimensiones (**Presentarlas**), ¿Cuál es su opinión respecto a la dimensión **(1)**? ¿Su análisis es pertinente para la investigación?
6. ¿Cuál es su opinión respecto a la dimensión **(2)**? ¿Su análisis es pertinente para la investigación?
7. ¿Cuál es su opinión respecto a la dimensión **(3)**? ¿Su análisis es pertinente para la investigación?
8. ¿Cuál es su opinión respecto a la dimensión **(4)**? ¿Su análisis es pertinente para la investigación?
9. ¿Cuál es su opinión respecto a la dimensión **(5)**? ¿Su análisis es pertinente para la investigación?
10. ¿Se debería agregar o quitar alguna dimensión (o variable) para lograr el objetivo de la investigación? ¿Por qué?
11. Se ha optado por incorporar al modelo de Avolio una dimensión adicional: La dimensión Familiar (**Mostra la dimensión con sus variables**). Ello, ya que (**Mencionar las razones**). ¿Considera que es más preciso (Para lograr el objetivo de la investigación) si se incorpora una dimensión familiar al modelo de Avolio?
12. ¿Cuál es su opinión respecto a la variable **(1)**? ¿Su análisis es pertinente para la investigación?
13. ¿Cuál es su opinión respecto a la variable **(2)**? ¿Su análisis es pertinente para la investigación?

Variable dimensión: ¿La empresa está compuesta por una familia o varias?

14. ¿Cuál es su opinión respecto a la variable (3)? ¿Su análisis es pertinente para la investigación?

15. ¿Qué otras variables considerarían para la dimensión familiar?

Agradecemos su participación en la entrevista. ¡Que tenga un buen día!

---

## ANEXO C: Guía de entrevista - Fase 1 (Asesor técnico de APROSAROCH)

### Guía de preguntas a APROSAROCH (Asesor Técnico)

Entrevista realizada el día xxxxx, xx de abril a la xxxx p.m.

Lugar:

#### Presentación de la Investigación

Buenas tardes antes de comenzar, quisiera agradecerle por su tiempo brindado. Mi nombre es ..... Y junto con mi compañero ..... estamos realizando una investigación. El **objetivo del estudio** es explicar los factores que determinaron el crecimiento de microempresas familiares rurales productoras de cacao en la región Junín entre los años 2019 y 2022.

Asimismo, por fines estrictamente académicos, la conversación será grabada para poder registrar todas las ideas que surjan. En la entrevista se respetarán los acuerdos de confidencialidad tomados y la información obtenida será empleada únicamente para fines académicos. La duración aproximada de la entrevista es de 30 minutos. Si está de acuerdo con lo mencionado, podemos empezar. ¿Está usted de acuerdo?

Introducción:

1. ¿Cuál es su nombre?
2. ¿Cuál es su área de interés dentro de la empresa?
3. ¿Cuál es el cargo que ocupa?

Investigación:

4. ¿Cómo se creó APROSAROCH? ¿Cuál es su historia?
5. ¿Cuántos asociados tiene? ¿Cuántos trabajadores?
6. ¿Cuánto factura anualmente la asociación?
7. ¿Cuánto se le ofrece al asociado (Monetariamente) por cada kilogramo que da a la Asociación?
8. ¿En qué año ingresó a trabajar? (¿Quién?)
9. ¿Cuánto produce anualmente APROSAROCH? (Por asociado en promedio y total)
10. Desde que ingresó a trabajar, ¿Cómo ha crecido anualmente la producción promedio de los socios por hectárea?
11. ¿Cuáles son los factores que han contribuido al crecimiento de producción de los asociados?
12. ¿Los asociados tienen margen para seguir creciendo en su producción? ¿Cuál es el techo productivo para cacaoteros por hectárea sembrada?
13. ¿Cuáles son los clientes de toda la asociación?
14. ¿Cuáles fueron las consecuencias de la Pandemia sobre el crecimiento productivo de los asociados? ¿En qué aspectos del negocio afectó?
15. ¿Cuál es el principal problema que enfrentan los asociados antes, durante y después de la Pandemia?

Agradecemos su participación en la entrevista. ¡Que tenga un buen día!

## **ANEXO D: Guía de entrevista - Fase 2 (Pequeños productores de cacao asociados a APROSAROCH)**

### **Guía de preguntas de entrevista a los productores**

Entrevista realizada el día xxxxx, xx de abril a la xxxx p.m.

Lugar:

#### Presentación de la Investigación

Buenas (Tardes) antes de comenzar, quisiera agradecerle por su tiempo brindado. Mi nombre es ..... Y junto con mi compañero ..... estamos realizando una investigación para identificar los factores que dinamizan el crecimiento en empresas familiares productoras de cacao en la región Junín entre 2019 y 2022. El objetivo de esta entrevista es poder conocer las actividades de su empresa con la finalidad de estudiar su crecimiento.

Asimismo, por fines estrictamente metodológicos, la conversación será grabada para poder registrar todas las ideas que surjan. En la entrevista se respetarán los acuerdos de confidencialidad tomados y la información, obtenida de forma oral y guardada a través de una grabación de la reunión, será empleada únicamente para fines académicos. La duración aproximada de la entrevista es de 50 a 80 minutos. Si está de acuerdo con lo mencionado, podemos empezar. ¿Está usted de acuerdo?

Preguntas:

#### **Entorno Interno**

1. ¿Cuál es su edad?
2. Antes de iniciar el negocio, ¿Ya tenía experiencia manejando cultivos/organizaciones agrícolas o de cacao? ¿Cómo así?
3. ¿Hay personas que trabajan específicamente cultivando por un lado y por el otro administrando la empresa? ¿Todas las actividades las realiza usted?
4. ¿Cómo ha aprendido a cultivar el cacao? ¿Cómo ha aprendido a manejar una empresa?
5. ¿Cuáles son las principales cosas que le permiten tener un cacao de calidad que se pueda vender? (e. Plantas, fertilizantes, etc).

6. ¿Cuáles son los principales valores de su empresa?
7. ¿Dónde queda su empresa? ¿Considera usted que la ubicación de su terreno le permite cultivar un cacao de calidad y entregarlo a tiempo una vez que lo cosecha? ¿Cómo así?
8. ¿Sus clientes le exigen requisitos mínimos a su cacao antes de que se los pueda vender? ¿Cuáles son?
9. ¿Las formas de hacer las tareas o trabajos (Como el cultivo del cacao) están definidos en la empresa (Cómo deben realizarse y cómo deben cumplirse)?
10. ¿Quién es la persona que ordena todas las actividades de la empresa?
11. ¿Guardan la información acerca de los cultivos y ventas? ¿Cómo y a través de qué medio lo hacen?

#### **Macroentorno**

12. ¿En qué meses tienen mayores ventas y en qué meses tienen menores ventas? ¿De qué depende esto?
13. ¿Quiénes son sus principales clientes?
14. ¿Cuáles son sus principales proveedores?
15. ¿Su empresa realiza alguna actividad con la comunidad de mazamari o Satipo? Si la respuesta es sí, ¿Cómo se lleva a cabo éstas actividades?
16. ¿Afectan a su empresa los conflictos sociales de otras partes del Perú? ¿Cómo?
17. ¿Cómo afectan los problemas ambientales (Huaicos, sequías, etc.) a las actividades de su empresa?
18. En los últimos años, ¿El precio del kilogramo de cacao ha aumentado o ha disminuido? ¿Qué decisiones ha tomado dependiendo si se reducía o aumentaba?
19. ¿Sus clientes le exigen requisitos mínimos a su cacao antes de que se los pueda vender? ¿Cuáles son?

Preguntas relacionadas a las dimensiones que se tomarán en cuenta:

#### **Dimensión Familiar: (motivación, sucesión, género, conflictos)**

20. ¿Cuáles fueron los principales motivos que lo motivaron a iniciar o incursionar en este negocio?

21. ¿Se siente motivado a continuar en la empresa? ¿Qué es lo que le motiva a continuar en el negocio?
22. ¿De qué manera cambian los líderes (como jefe de área, gerente general) dentro de la organización? ¿Hay algún procedimiento que se deba seguir?
23. En la historia del negocio, ¿quiénes han sido las personas que han asumido el rol de líder? (si en caso contestara que han sido únicamente los hombres de la familia se podría plantear la pregunta ¿Por qué no consideraron a las mujeres dentro de esta elección?)
24. ¿Cómo se gestionan las diferencias entre los líderes de la organización? ¿Surgen conflictos? ¿Son frecuentes? ¿De qué manera los solucionan?

**Dimensión Administrativa: ( gestión de rrhh, contabilidad, gestión)**

25. ¿Cuáles son las áreas con las que cuenta el negocio?
26. ¿Cómo están divididas las funciones dentro de la organización? ¿Existe algún seguimiento de las actividades que realizan los trabajadores?
27. ¿Cómo se gestionan a las personas? ¿Considera relevante contar con un área de gestión de recursos humanos? ¿Tienen las funciones de la gestión de recursos humanos definidas? (En caso el entrevistado contesta que no cuentan con un área de recursos humanos se podría plantear la pregunta de: ¿Por qué no han establecido un área de recursos humanos?)
28. ¿Posee objetivos respecto a las ventas o los ingresos? ¿Las planifica con antelación? ¿Realiza un control de ventas?

**Dimensión Operativa: (producción, control de inventarios, proveedores)**

29. ¿Lleva algún control sobre su producción? Si usted pudiera describir la producción, ¿Cómo fue desde 2019? ¿Ha cambiado? ¿Cómo? ¿Lo planifica o proyecta?
30. ¿Cómo manejan sus inventarios? ¿Quién es el encargado del inventario (Lista ordenada de bienes) que queda de las ventas? ¿Este inventario que queda cómo afecta a su empresa?
31. ¿Quiénes son sus proveedores? ¿Cómo es su relación con ellos? ¿Siempre son los mismos o van variando? ¿Alguna vez sus proveedores no han podido cubrir sus requisitos? ¿Qué hacía en esos momentos?

**Dimensión Estratégica ( planeamiento , acceso al capital-crédito)**

32. ¿Posee alguna estrategia (Proyectar o dirigir las operaciones a futuro) para su negocio? ¿Cuenta con objetivos a corto y largo plazo? ¿Planea expandir su negocio?
33. Las posibles fuentes de financiamiento son... (Ejemplificar) ¿Cómo financia sus actividades?
34. ¿Ha solicitado algún crédito? ¿Cómo reacciona frente a las pérdidas?

**Factores Externos: (Estado, informalidad, competencia, tecnología, corrupción)**

35. ¿Las decisiones del Estado (Gobierno nacional, regional y local) afectan su negocio? ¿Cuáles medidas? ¿Cómo impactan las decisiones del Estado en su negocio?
36. ¿Su empresa es formal (Constituida legalmente)? ¿Considera usted que la informalidad impacta (Positiva, negativa o neutro) en sus actividades? ¿Cómo así?
37. ¿Usted conoce a sus competidores? ¿Son muchos o pocos? ¿Por qué le parece que son muchos/pocos? ¿Cómo se diferencia de ellos para competir mejor?
38. ¿Utiliza tecnología en las actividades de su negocio? ¿Considera que el uso de la tecnología impacta en las actividades de los negocios? ¿De manera positiva o negativa? ¿Cómo impacta en su negocio?
39. ¿Usted considera que la corrupción existente en el país afecta a su negocio? ¿De qué manera?

¿Hay alguna pregunta, opinión y comentario que le parezca relevante mencionar que pueda ayudarnos en esta investigación?

Muchas gracias

---



## **ANEXO E: Guía de entrevista - Fase 2 (Gerente de APROSAROCH y representante de DEVIDA)**

### **Guía de preguntas de entrevista al Gerente de APROSAROCH / DEVIDA**

Entrevista realizada el día xxxxx, xx de abril a la xxxx p.m.

Lugar:

#### Presentación de la Investigación

Buenas (Tardes) antes de comenzar, quisiera agradecerle por su tiempo brindado. Mi nombre es ..... Y junto con mi compañero ..... estamos realizando una investigación para identificar los factores que dinamizan el crecimiento en empresas familiares productoras de cacao en la región Junín entre 2019 y 2022. El objetivo de esta entrevista es poder conocer la perspectiva de la gerencia respecto a las actividades de los productores con la finalidad de estudiar el crecimiento de las microempresas de los últimos.

Asimismo, por fines estrictamente metodológicos, la conversación será grabada para poder registrar todas las ideas que surjan. En la entrevista se respetarán los acuerdos de confidencialidad tomados y la información, obtenida de forma oral y guardada a través de una grabación de la reunión, será empleada únicamente para fines académicos. La duración aproximada de la entrevista es de 50 a 80 minutos. Si está de acuerdo con lo mencionado, podemos empezar. ¿Está usted de acuerdo?

Preguntas:

#### **Entorno Interno**

1. ¿Cuál es su edad?
2. Antes de iniciar en sus negocios, ¿Los productores ya tienen experiencia manejando cultivos/organizaciones agrícolas o de cacao? ¿Cómo obtienen esta experiencia?
3. Hay personas que trabajan específicamente cultivando por un lado y por el otro administrando la empresa, ¿Todas las actividades las realizan los productores (Administración de sus empresas y cultivo)?
4. Los productores, ¿Cómo aprenden han aprendido a manejar el cacao? ¿Cómo han aprendido a manejar una empresa?

5. ¿Cuáles son las principales cosas que le permite a los productores tener un cacao de calidad que se pueda vender? (e. Plantas, fertilizantes, etc).
6. ¿Cuáles son los principales valores entre las microempresas de los productores que puedes resaltar?
7. ¿Dónde están ubicados los productores? ¿Considera usted que la ubicación de sus terrenos le permite a los productores cultivar un cacao de calidad y entregarlo a tiempo una vez que lo cosecha? ¿Cómo así?
8. ¿Qué requisitos mínimos debe tener el cacao de los productores antes de que lo puedan vender? ¿Cuáles?
9. ¿Las formas de hacer las tareas o trabajos (Como el cultivo del cacao) están definidos en sus empresas (Cómo deben realizarse y cómo deben cumplirse)?
10. ¿El productor es una única persona lidera su microempresa? ¿Delega el liderazgo a otras personas? ¿De qué depende ello?
11. ¿Guardan la información acerca de los cultivos y ventas? ¿Cómo y a través de qué medio lo hacen?

#### **Entorno Externo**

12. ¿En qué meses tienen los productores mayores ventas y en qué meses tienen menores ventas? ¿De qué depende esto?
13. ¿Quiénes son los principales clientes de los productores?
14. ¿Cuáles son sus principales proveedores de los productores?
15. ¿Los productores realizan alguna actividad con la comunidad de mazamari o Satipo? Si la respuesta es sí, ¿Cómo se lleva a cabo éstas actividades?
16. ¿Afectan a sus empresas los conflictos sociales de otras partes del Perú? ¿Cómo?
17. ¿Cómo afectan los problemas ambientales (Huaicos, sequías, etc.) a las actividades de las empresas de los productores ?
18. En los últimos años, ¿El precio del kilogramo de cacao ha aumentado o ha disminuido? ¿Qué decisiones los productores han tomado dependiendo si se reducía o aumentaba?

Preguntas relacionadas a las dimensiones que se tomarán en cuenta:

#### **Dimensión Familiar: (motivación, sucesión, género, conflictos)**

19. ¿Cuáles fueron los principales motivos que incentivaron a los productores a iniciar o incursionar en este negocio?
20. ¿Se sienten motivados a continuar en la empresa? ¿Qué es lo que les motiva a continuar en el negocio?
21. ¿De qué manera cambian los líderes (como jefe de área, gerente general) dentro de las organizaciones? ¿Hay algún procedimiento que se deba seguir?
22. En la historia del negocio, ¿Quiénes han sido las personas que han asumido el rol de líder? ¿Solos son los hombres de las familias o también, las mujeres?
23. ¿Cómo se gestionan las diferencias entre los líderes de la organización? ¿Surgen conflictos? ¿Son frecuentes? ¿De qué manera los solucionan?

**Dimensión Administrativa: ( gestión de rrhh, contabilidad, gestión)**

24. ¿Cuáles son las áreas con las que cuenta los pequeños negocios?
25. ¿Cómo están divididas las funciones dentro de sus organizaciones? ¿Existe algún seguimiento de las actividades que realizan los trabajadores de los productores?
26. ¿Cómo se gestionan a las personas? ¿Consideran relevante contar con un área de gestión de recursos humanos? ¿Tienen las funciones de la gestión de recursos humanos definidas? (En caso el entrevistado contesta que no cuentan con un área de recursos humanos se podría plantear la pregunta de: ¿Por qué no han establecido un área de recursos humanos?
27. Los productores, ¿Poseen objetivos respecto a las ventas o los ingresos? ¿Las planifican con antelación? ¿Realizan un control de ventas?

**Dimensión Operativa: (producción, control de inventarios, proveedores)**

28. ¿Llevan algún control sobre su producción? Si usted pudiera describir la producción de los socios, ¿Cómo fue desde 2019? ¿Ha cambiado? ¿Cómo? ¿Lo planifica o proyecta?
29. ¿Cómo manejan sus inventarios? ¿Quién es el encargado del inventario (Lista ordenada de bienes) que queda de las ventas? ¿Este inventario que queda cómo afecta a sus empresa?
30. ¿Quiénes son los proveedores de los productores? ¿Cómo es su relación con ellos? ¿Siempre son los mismos o van variando? ¿De qué depende ello?

### **Dimensión Estratégica ( planeamiento , acceso al capital-crédito)**

31. ¿Poseen alguna estrategia (Proyectar o dirigir las operaciones a futuro) para su negocio? ¿Cuentan con objetivos a corto y largo plazo? ¿Planean expandir sus negocio?
32. Las posibles fuentes de financiamiento son... (Ejemplificar) ¿Cómo financian sus actividades?
33. ¿Ha solicitado algún crédito? ¿Qué medidas toma frente a las posibles pérdidas?

### **Factores Externos: (Estado, informalidad, competencia, tecnología, corrupción)**

34. ¿Las decisiones del Estado (Gobierno nacional, regional y local) afectan sus negocio? ¿Cuáles medidas? ¿Cómo impactan las decisiones del Estado en su negocio?
35. ¿Sus empresa es formales (Constituida legalmente)? ¿Considera usted que la informalidad impacta (Positiva, negativa o neutro) en sus actividades de los productores? ¿Cómo?
36. ¿Usted conoce a sus competidores? ¿Son muchos o pocos? ¿Por qué le parece que son muchos/pocos? ¿Cómo se diferencia de ellos para competir mejor?
37. ¿Utilizan l tecnología en las actividades de su negocio? ¿Considera que el uso de la tecnología impacta en las actividades de los productores? ¿De manera positiva o negativa? ¿Cómo impacta en su negocio?
38. ¿Usted considera que la corrupción existente en el país afecta a sus negocio? ¿De qué manera?

¿Hay alguna pregunta, opinión y comentario que le parezca relevante mencionar que pueda ayudarnos en esta investigación?

Muchas gracias

---

### **Guía de preguntas de entrevista a expertos**

Entrevista realizada el día xxxxx, xx de abril a la xxxx p.m.

Lugar:

## Presentación de la Investigación

Buenas (Tardes) antes de comenzar, quisiera agradecerle por su tiempo brindado. Mi nombre es ..... Y junto con mi compañero ..... estamos realizando una investigación para identificar los factores que dinamizan el crecimiento en empresas familiares productoras de cacao en la región Junín entre 2019 y 2022. El objetivo de esta entrevista es poder conocer su opinión acerca del crecimiento de las microempresas de cacao en Junín.

Asimismo, por fines estrictamente metodológicos, la conversación será grabada para poder registrar todas las ideas que surjan. En la entrevista se respetarán los acuerdos de confidencialidad tomados y la información, obtenida de forma oral y guardada a través de una grabación de la reunión, será empleada únicamente para fines académicos. La duración aproximada de la entrevista es de 50 a 80 minutos. Si está de acuerdo con lo mencionado, podemos empezar. ¿Está usted de acuerdo?

Preguntas:

### **Entorno Interno**

1. En su opinión, ¿Es imprescindible que los productores de cacao cuenten con experiencia en su negocio? En el estudio se halló que los productores obtienen esa experiencia en las empresas de sus familias o por trabajos anteriores, ¿Qué tipo de experiencia considera que es más beneficiosa para los productores de cacao?
2. En su opinión, ¿Es beneficioso para los productores de cacao que se encarguen ellos mismos las tareas de producción y administración? En el estudio se halló que los productores son los que se encargan por ellos mismos de realizar todas actividades de su empresa (Producción y administración) ¿Considera que eso afecta en el desarrollo de sus organizaciones?
3. Según su perspectiva, ¿llevar un seguimiento de los procesos de la siembra del cacao influiría en la calidad de este? La principal actividad (variable) que les permite tener un cacao de calidad a los productores es el monitoreo de los procesos pre y post cosecha. Además del enfoque de procesos, ¿Se debería tener otro enfoque para tener un cacao de calidad? ¿Cuál?
4. ¿Establecer valores en estas microempresas afectaría en el desarrollo de las actividades? Se halló que los productores no han establecido valores formalmente

que guíen las actividades de sus micro empresas, ¿Considera que la implementación de ellos influya de manera positiva en su crecimiento?

5. Según su percepción, ¿es importante que las empresas (terrenos) estén bien ubicados geográficamente? Las fincas de los productores se encuentran en Junín, Satipo, Mazamari (Selva). Se halló que cuentan con carreteras, pistas asfaltadas y vehículos motores que les permiten transitar sus mercancías, ¿Considera que la ubicación de sus terrenos les permiten a los productores cultivar un cacao de calidad y entregarlo a tiempo una vez que lo cosecha? ¿Cómo así?
6. En su opinión, ¿es un punto clave que los clientes les exijan a los productores ciertos requisitos? Se evidenció que el requisito principal que su cliente les exige a los productores es que el cacao que cosechen sea orgánico: Esté libre de pesticidas. ¿Cree que influye este requisito en el crecimiento empresarial de los productores?
7. En su opinión, ¿Delegar las responsabilidades de liderazgo de la organización puede aportar al crecimiento de la empresa? Todos los productores entrevistados fueron hombres. No obstante, se halló que la mayoría de los entrevistados delegan el liderazgo a sus parejas o hijas, en caso estén ausentes. ¿Cómo contribuye al crecimiento empresarial la inclusión de las mujeres a puestos de liderazgo?
8. ¿Es importante registrar la información de las ventas o compras que se realizan? Se halló que la mayoría de productores almacenan la información acerca de la administración de sus cultivos en cuadernos escritos, ¿Considera que esta manera de registrar la información puede beneficiar a la empresa y su desarrollo? o en general ¿registrar la información es beneficioso para la empresa?

### Macroentorno

9. ¿Usted cree que las condiciones del medio ambiente influyen en el cultivo de cacao? Se evidenció que todos los productores dependen del clima (Lluvia) para el cultivo del cacao y que las sequías y huaicos también les afecta, ¿Considera que estos factores son determinante para el continuo crecimiento de la empresa?
10. Según su opinión, ¿ es importante que los proveedores pertenezcan a una cooperativa? Se halló que la Cooperativa APROSAROCH es el **principal proveedor y cliente** de todos los productores que fueron entrevistados, ¿Qué beneficios o desventajas tiene el hecho de que pertenezcan a una cooperativa? ¿Cómo cree que esto contribuya a su crecimiento empresarial?

11. ¿Considera imprescindible que los productores se relacionen directamente con la comunidad? Se halló que la mayoría de los productores no realizan actividades con sus comunidades de manera directa; no obstante, algunos sí realizan trabajos comunitarios (Mantenimiento de carreteras, etc.). ¿Considera que esto influye en su desarrollo?
12. ¿Resulta relevante que el precio del cacao determine algunas decisiones de los productores? Todos los productores entrevistados señalaron que el precio del cacao se ha incrementado en los últimos años; en consecuencia, ampliaron la cantidad de hectáreas de cultivo de cacao que tienen. ¿Considera pertinente para el crecimiento de sus empresas que los productores se enfoquen en el incremento del área cultivable? ¿Deberían considerar otros enfoques administrativos antes de tomar la decisión de seguir creciendo?

Preguntas relacionadas a las dimensiones que se tomarán en cuenta:

**Dimensión Familiar: (motivación, sucesión, género, conflictos)**

13. En su opinión, ¿la motivación es un factor relevante para el desarrollo de una empresa? Se halló que el principal motivo para incursionar en este negocio es el incremento de la calidad de vida de sus familias. ¿Cómo cree que influye la motivación en el crecimiento de estas empresas?
14. Según su opinión, ¿que tan importante es realizar un plan de sucesión en la organización? La mayor parte de los productores nos comentó que heredarían su empresa a sus hijos (hombres y mujeres) pero no está estipulado en ningún documento, ¿cree que esta manera de dejar el liderazgo de la empresa afectaría el crecimiento de la misma en un futuro?
15. Según su opinión, ¿cómo cree que afectan los conflictos al desarrollo de una empresa? Se halló que los resuelven conversando, dialogando, ¿cómo cree que pueda resolver o llevarse los conflictos para no afectar?

**Dimensión Administrativa: (gestión de rrhh, contabilidad, gestión)**

16. Según su opinión, ¿Es importante que los productores cuenten con un área de gestión de recursos humanos? Se encontró que los productores no cuentan con un área de gestión de recursos humanos y tampoco lo consideran relevante, lo ven como un gasto, ¿usted cree que podría afectar en el desarrollo de la empresa? ¿de qué manera?

### **Dimensión Operativa: (producción, control de inventarios, proveedores)**

17. ¿Considera importante llevar un control de inventarios y de la producción en la empresa? Encontramos que los productores no llevan un control de sus inventarios, ni de su producción, ¿esto puede afectar en el crecimiento de las empresas? Algunos comentaban que lo registraban en papel y en un folder, ¿cree usted que esto podría aportar a su progresivo desarrollo?

### **Dimensión Estratégica ( planeamiento , acceso al capital-crédito)**

18. ¿Es importante que en una empresa se tengan objetivos y estrategias definidas? La mayoría de productores no cuenta con estrategias definidas ni objetivos formalmente, ¿En que medida cree que puede afectar esto al desarrollo de una microempresa?
19. En su opinión, ¿ qué tan relevante resulta el hecho de poder acceder a créditos financieros? El solicitar créditos financieros no ha resultado muy accesible según los productores, ¿puede entonces afectar en gran proporción a los objetivos de los mismos? esto al no poder contar con recursos para seguir invirtiendo en su empresa

### **Factores Externos: (Estado, informalidad, competencia, tecnología, corrupción)**

20. ¿Considera relevante el papel del Estado y sus decisiones frente a las empresas? El Estado resulta ser un factor relevante solo para algunos productores, ¿cree que este organismo y sus decisiones si pueden afectar a los productores individualmente? ¿o afectarían más a la cooperativa que los integra?
21. En su opinión, ¿resulta imprescindible que las empresas estén registradas en registros públicos? Los productores nos comentaron que ninguna de sus empresas está registrada en los registros públicos, en ese caso ¿cree que eso restringir su crecimiento?
22. ¿Considera que la competencia es un factor importante para el desarrollo de las empresas? Algunos de los productores consideran que tienen mucha competencia en el mercado del cacao, ¿el hecho de pensar así cree que afecte en la motivación por seguir desarrollando sus empresas?
23. En su opinión, ¿considera relevante el uso de la tecnología en las actividades que se realizan en una empresa? Los productores nos comentaron que aplicaban la tecnología (Herramientas) para agilizar sus procesos, ¿cómo puede impactar en el desarrollo de la empresa, cree que deberían seguir aplicandola?



24. En su consideración, ¿La corrupción es un factor que afecta el desarrollo de los negocios? En los hallazgos de las entrevistas encontramos que la corrupción afecta al desarrollo de las empresas por la alza de los precios y la inestabilidad del país, ¿considera que este factor puede ser perjudicial para el continuo crecimiento de las empresas?

¿Hay alguna pregunta, opinión y comentario que le parezca relevante mencionar que pueda ayudarnos en esta investigación?

Muchas gracias

## **ANEXO F: Guía de entrevista - Fase 3 (Validación de la Fase 2 con expertos)**

### **GUÍA DE PREGUNTAS DE ENTREVISTA A EXPERTOS (VALIDACIÓN)**

Entrevista realizada el día xxxxx, xx de abril a la xxxx p.m.

Lugar:

#### **Presentación de la Investigación**

Buenas (Tardes) antes de comenzar, quisiera agradecerle por su tiempo brindado. Mi nombre es ..... Y junto con mi compañero ..... estamos realizando una investigación para identificar los factores que dinamizan el crecimiento en empresas familiares productoras de cacao en la región Junín entre 2019 y 2022. El objetivo de esta entrevista es poder conocer su opinión acerca del crecimiento de las microempresas de cacao en Junín.

Asimismo, por fines estrictamente metodológicos, la conversación será grabada para poder registrar todas las ideas que surjan. En la entrevista se respetarán los acuerdos de confidencialidad tomados y la información, obtenida de forma oral y guardada a través de una grabación de la reunión, será empleada únicamente para fines académicos. La duración aproximada de la entrevista es de 50 a 80 minutos. Si está de acuerdo con lo mencionado, podemos empezar. ¿Está usted de acuerdo?

Preguntas:

#### **Entorno Interno**

1. En su opinión, ¿Es imprescindible que los productores de cacao cuenten con experiencia en su negocio? En el estudio se halló que los productores obtienen esa

experiencia en las empresas de sus familias o por trabajos anteriores, ¿Qué tipo de experiencia considera que es más beneficiosa para los productores de cacao?

2. En su opinión, ¿sería beneficioso para los productores de cacao que se encarguen ellos mismos las tareas de producción y administración? En el estudio se halló que los productores son los que se encargan por ellos mismos de realizar todas actividades de su empresa (Producción y administración) ¿Considera que eso afecta en el desarrollo de sus organizaciones?
3. Según su perspectiva, ¿llevar un seguimiento de los procesos de la siembra del cacao influiría en la calidad de este? La principal actividad (variable) que les permite tener un cacao de calidad a los productores es el monitoreo de los procesos pre y post cosecha. Además del enfoque de procesos, ¿Se debería tener otro enfoque para tener un cacao de calidad? ¿Cuál?
4. ¿Establecer valores en estas microempresas afectaría en el desarrollo de las actividades? Se halló que los productores no han establecido valores formalmente que guíen las actividades de sus micro empresas, ¿Considera que la implementación de ellos influya de manera positiva en su crecimiento?
5. Según su percepción, ¿es importante que las empresas y el terreno estén conectados y bien ubicados? Las fincas de los productores se encuentran en Junín, Satipo, Mazamari (Selva). Se halló que cuentan con carreteras, pistas asfaltadas y vehículos motores que les permiten transitar sus mercancías, ¿Considera que la ubicación de sus terrenos les permiten a los productores cultivar un cacao de calidad y entregarlo a tiempo una vez que lo cosecha? ¿Cómo así?
6. En su opinión, ¿es un punto clave que los clientes les exijan a los productores ciertos requisitos? Se evidenció que el requisito principal que su cliente les exige a los productores es que el cacao que cosechen sea orgánico: Esté libre de pesticidas. ¿Cree que influye este requisito en el crecimiento empresarial de los productores?
7. En su opinión, ¿delegar las responsabilidades de liderazgo de la organización puede aportar al desarrollo de las actividades de la empresa? Todos los productores entrevistados fueron hombres. No obstante, se halló que la mayoría de los entrevistados delegan el liderazgo a sus parejas o hijas, en caso estén ausentes. ¿Cómo contribuye al crecimiento empresarial la inclusión de las mujeres a puestos de liderazgo?
8. ¿Es importante registrar la información de las ventas o compras que se realizan? Se halló que la mayoría de productores almacenan la información acerca de la

administración de sus cultivos en cuadernos escritos, ¿Considera que esta manera de registrar la información puede beneficiar a la empresa y su desarrollo? o en general ¿registrar la información es beneficioso para la empresa?

### **Macorentorno**

9. ¿Usted cree que el medio ambiente influye en el cultivo de cacao? Se evidenció que todos los productores dependen del clima (Lluvia) para el cultivo del cacao y que las sequías y huaicos también les afecta, ¿Considera que estos factores son determinantes para el continuo crecimiento de la empresa?
10. Según su opinión, ¿Es importante que los proveedores pertenezcan a una cooperativa? Se halló que la Cooperativa APROSAROCH es el **principal proveedor y cliente** de todos los productores que fueron entrevistados, ¿Qué beneficios o desventajas tiene el hecho de que pertenezcan a una cooperativa? ¿Cómo cree que esto contribuya a su crecimiento empresarial?
11. ¿Considera imprescindible que los productores se relacionen directamente con la comunidad? Se halló que la mayoría de los productores no realizan actividades con sus comunidades de manera directa; no obstante, algunos sí realizan trabajos comunitarios (Mantenimiento de carreteras, etc.). ¿Considera que ésto influye en su desarrollo?
12. ¿Resulta relevante que el precio del cacao determine algunas decisiones de los productores? Todos los productores entrevistados señalaron que el precio del cacao se ha incrementado en los últimos años; en consecuencia, ampliaron la cantidad de hectáreas de cultivo de cacao que tienen. ¿Considera pertinente para el crecimiento de sus empresas que los productores se enfoquen en el incremento del área cultivable? ¿Deberían considerar otros enfoques administrativos antes de tomar la decisión de seguir creciendo?

Preguntas relacionadas a las dimensiones que se tomarán en cuenta:

### **Dimensión Familiar: (motivación, sucesión, género, conflictos)**

13. En su opinión, ¿la motivación es un factor relevante para el desarrollo de una empresa? Se halló que el principal motivo para incursionar en este negocio es el incremento de la calidad de vida de sus familias. ¿Cómo cree que influye la motivación en el crecimiento de estas empresas?
14. Según su opinión, ¿Qué tan importante es realizar un plan de sucesión en la organización? La mayor parte de los productores nos comentó que heredarían su

empresa a sus hijos (hombres y mujeres) pero no está estipulado en ningún documento, ¿cree que esta manera de dejar el liderazgo de la empresa afectaría el crecimiento de la misma en un futuro

15. Según su opinión, ¿cómo cree que afectan los conflictos al desarrollo de una empresa? Se halló que los resuelven conversando, dialogando, ¿cómo cree que pueda resolver o llevarse los conflictos para no afectar?

**Dimensión Administrativa: (Gestión de RRHH, contabilidad, gestión)**

16. Según su opinión, ¿Es importante que los productores cuenten con un área de gestión de recursos humanos? Se encontró que los productores no cuentan con un área de gestión de recursos humanos y tampoco lo consideran relevante, lo ven como un gasto, ¿usted cree que podría afectar en el desarrollo de la empresa? ¿de qué manera?

**Dimensión Operativa: (producción, control de inventarios, proveedores)**

17. ¿Considera importante llevar un control de inventarios y de la producción en la empresa? Encontramos que los productores no llevan un control de sus inventarios, ni de su producción, ¿esto puede afectar en el crecimiento de las empresas? Algunos comentaban que lo registraban en papel y en un folder, ¿cree usted que esto podría aportar a su progresivo desarrollo?

**Dimensión Estratégica (Planeamiento , acceso al capital-crédito)**

18. ¿Es importante que en una empresa se tengan objetivos y estrategias definidas? La mayoría de productores no cuenta con estrategias definidas ni objetivos, ¿En que medida cree que puede afectar esto al desarrollo de una microempresa?
19. En su opinión, ¿ qué tan relevante resulta el hecho de poder acceder a créditos financieros? El solicitar créditos financieros no ha resultado muy accesible según los productores, ¿puede entonces afectar en gran proporción a los objetivos de los mismos? esto al no poder contar con recursos para seguir invirtiendo en su empresa

**Factores Externos: (Estado, informalidad, competencia, tecnología, corrupción)**

20. ¿Considera relevante el papel del Estado y sus decisiones frente a las empresas? El Estado resulta ser un factor relevante solo para algunos productores, ¿cree que este organismo y sus decisiones si pueden afectar a los productores individualmente? ¿o afectarían más a la cooperativa que los envuelve?
21. En su opinión, ¿resulta imprescindible que las empresas estén registradas en registros públicos? Los productores nos comentaron que ninguna de sus empresas

está registrada en los registros públicos, en ese caso ¿cree que eso restringir su crecimiento?

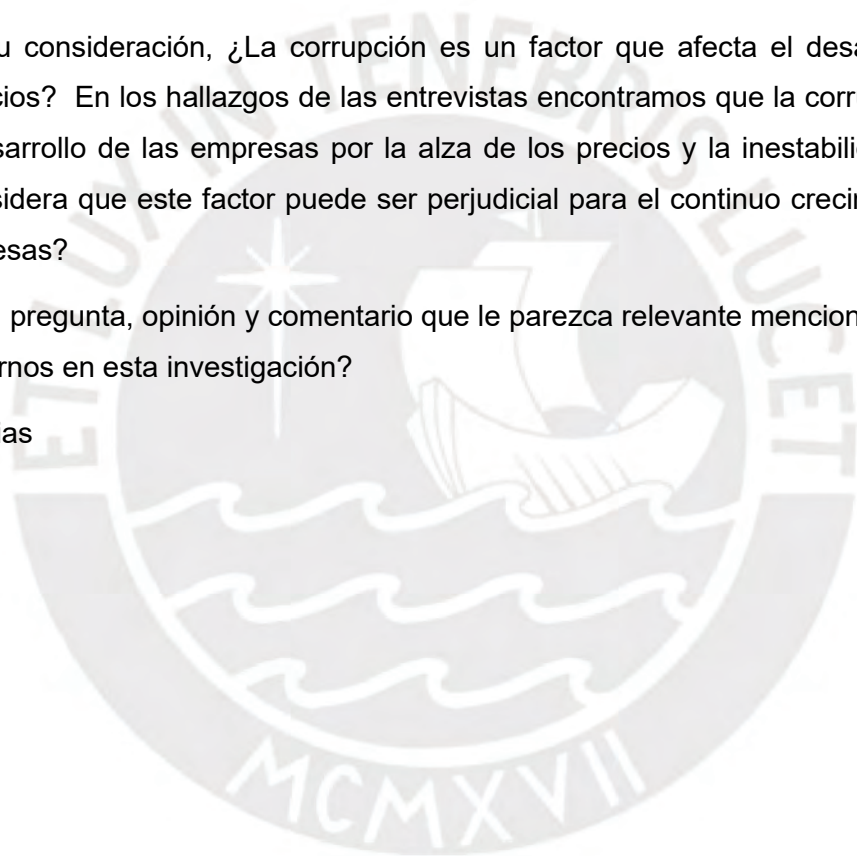
22. ¿Considera que la competencia es un factor importante para el desarrollo de las empresas? Algunos de los productores consideran que tienen mucha competencia en el mercado del cacao, ¿el hecho de pensar así cree que afecte en la motivación por seguir desarrollando sus empresas?

23. En su opinión, ¿considera relevante el uso de la tecnología en las actividades que se realizan en una empresa? Los productores nos comentaron que aplicaban la tecnología (Herramientas) para agilizar sus procesos, ¿cómo puede impactar en el desarrollo de la empresa, cree que deberían seguir aplicandola?

24. En su consideración, ¿La corrupción es un factor que afecta el desarrollo de los negocios? En los hallazgos de las entrevistas encontramos que la corrupción afecta al desarrollo de las empresas por la alza de los precios y la inestabilidad del país, ¿considera que este factor puede ser perjudicial para el continuo crecimiento de las empresas?

¿Hay alguna pregunta, opinión y comentario que le parezca relevante mencionar que pueda ayudarnos en esta investigación?

Muchas gracias



## ANEXO G: Modelo de consentimiento informado

### CONSENTIMIENTO INFORMADO PARA ENTREVISTAS

Estimado/a participante,

Le pedimos su apoyo en la realización de una investigación conducida por *Valeria Vania Eulhatt Salazar* y *Mack Donald Vivas Monroy*, estudiantes de la especialidad de Gestión Empresarial de la Facultad/Departamento Académico de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú, asesorado por el docente *Jean Pierre Seclen Luna*. La investigación tiene como propósito *identificar qué es lo que influye en el crecimiento de pequeñas empresas familiares productoras de cacao en la región de Junín entre 2019 y 2022*.

Se le ha contactado a usted en calidad de invitado. Si usted accede a participar en esta entrevista, se le solicitará responder diversas preguntas sobre el tema antes mencionado, lo que tomará aproximadamente entre 50 y 80 minutos. La información obtenida será únicamente utilizada para la elaboración de una tesis. A fin de poder registrar apropiadamente la información, se solicita su autorización para grabar la conversación. La grabación y las notas de las entrevistas *serán almacenadas únicamente por los investigadores en sus computadoras personales protegidas mediante contraseñas por un periodo de 1 año, luego de haber publicado la investigación, y solamente ella y su asesora tendrán acceso a la misma*. Al finalizar este periodo, la información será borrada.

Su participación en la investigación es completamente voluntaria. Usted puede interrumpir la misma en cualquier momento, sin que ello genere ningún perjuicio. Se considera que este estudio implica un riesgo mínimo para usted. Además, si tuviera alguna consulta sobre la investigación, puede formularla cuando lo estime conveniente, a fin de clarificarla oportunamente.

Al concluir la investigación, en el correo electrónico o medio de contacto que le solicitaremos, le enviaremos un reporte que le permita conocer los resultados del estudio realizado.

En caso de tener alguna duda sobre la investigación, puede comunicarse al siguiente correo electrónico: [mvivas@pucp.edu.pe](mailto:mvivas@pucp.edu.pe), [veulhatt@pucp.edu.pe](mailto:veulhatt@pucp.edu.pe) o al número 987271542. Además, si tiene alguna consulta sobre aspectos de ética de la investigación, puede comunicarse con el Comité de Ética de la Investigación de la universidad, al correo electrónico [etica.investigacion@pucp.edu.pe](mailto:etica.investigacion@pucp.edu.pe).

---

Yo, Augusto Dora Benavides, doy mi consentimiento para participar en el estudio y autorizo que mi información se utilice en este.

Asimismo, estoy de acuerdo que mi identidad sea tratada de manera (*marcar una de las siguientes opciones*):

<input type="checkbox"/>	<b>Declarada</b> , es decir, que en la tesis se hará referencia expresa de mi nombre.
<input checked="" type="checkbox"/>	<b>Confidencial</b> , es decir, que en la tesis <b>no</b> se hará ninguna referencia expresa de mi nombre y la tesis utilizará un código de identificación o pseudónimo.

Finalmente, entiendo que recibiré una copia de este protocolo de consentimiento informado.

Augusto Jara Benavides 03/06/23  
Nombre completo del (de la) participante Firma Fecha

Correo electrónico del participante: jab9\_6@hotmail.com - 978480713

Valeria Vania Eulhatt Salazar 03/06/23  
Firma Fecha

Mack Donald Vivas Monroy 03/06/23  
Firma Fecha

## ANEXO H: Cuadro de resumen de entrevistados de la Fase 2

CUADRO RESUMEN ENTREVISTADOS				
Entrevistas	Sobrenombre	Nombres y Apellidos	Edad	Actividad/Trabajo
Entrevistado N°1	Gerente	Henry Morveli	39	Gerente de la Cooperativa APROSAROCH
Entrevistado N°2	DEVIDA	Augusto Jara	39	DEVIDA
Entrevistado N°3	Abdon	Abdon Quispe Chavez	70	Productor Cacaotero
Entrevistado N°4	Filomeno	Filomeno Quispe Chavez	60	Productor Cacaotero
Entrevistado N°5	Armando	Armando Velarde	58	Productor Cacaotero
Entrevistado N°6	Donato	Donato Asto	48	Productor Cacaotero
Entrevistado N°7	U	Urbano Cullanco	48	Productor Cacaotero
Entrevistado N°8	Beto	Beto Misarayme	49	Productor Cacaotero
Entrevistado N°9	D	Daniel Laura	44	Productor Cacaotero
Entrevistado N°10	Domingo	Domingo Pachacamac	52	Productor Cacaotero



## ANEXO I: Matriz de Codificación - Fase 2

	LISTA DE CÓDIGOS		
Objetivos	Códigos de segundo nivel	Códigos de primer nivel	
Principal	Explicar los factores que determinaron el crecimiento de pequeñas empresas familiares rurales productoras de cacao en la región Junín entre los años 2019 y 2022		
Secundario 1	1. Identificar y seleccionar los modelos teóricos de crecimiento de pequeñas empresas		
Indicadores	1.1 Modelos de crecimiento		
	1.2 Modelo de Avolio		
	1.3 Dimensiones del Modelo de Avolio		
	1.4 Dimensión Adicional		
Secundario 2	2. Conocer el entorno interno y externo en el que se desenvuelven pequeñas empresas rurales productoras de cacao		
Indicadores	<b>2.1 Factores internos</b>		
	2.1.1. Experiencia	EXP CA	
	2.1.2. Estructura	MUL TI	MULT IF
	2.1.3. Conocimiento	EXP EMP	
	2.1.4. Acceso a materias primas	CAO CALI	

	2.1.5. Valores de la empresa	VAL		
	2.1.6. Ubicación geográfica	UBI		
	2.1.7. Estándares de calidad	ORG A		
	2.1.8. Normas y procedimientos	FUN		
	2.1.9. Liderazgo	ACT		
	2.1.10. Administración de la información	ALM A		
	<b>2.2. Factores del macroentorno</b>	VEN T		
	2.2.1. Demanda	VEN T		
	2.2.2. Clientes	CLIC OOP		
	2.2.3. Proveedores	PRO V		
	2.2.4. Comunidad	COM U		
	2.2.5. Conflictos sociales	PRO SO		
	2.2.6. Problemas ambientales	PRO AM		
	2.2.7. Precio en el mercado	PRE	EXPA	

		CAO		
Secundario 3	3. Describir los factores de crecimiento de pequeñas empresas rurales productoras de cacao			
Indicadores	<b>3.1 Factores Familiares</b>			
	3.1.1. Motivación	INC EN	FAMI	
	3.1.2. Sucesión	LIDE		
	3.1.3. Género	INCLU		
	3.1.4. Dinámica de conflictos	DIFEN		
	<b>3.2 Factores Administrativos</b>			
	3.2.1. Gestión del negocio	AREA		
	3.2.2. Gestión de RRHH	PERSONO	NOTALENT	
	3.2.3. Contabilidad	OBJET		
	<b>3.3. Factores operativos</b>			
	3.3.1. Producción	PRODUC		
	3.3.2. Control de Inventario	NOI NVEN		

	3.3.3. Proveedores	PRO V		
	<b>3.4 Factores Estratégicos</b>			
	3.4.1. Planeamiento	EST RA		
	3.4.2. Acceso a capital	FINA N	RIES	
	<b>3.5. factores externos</b>			
	3.5.1. Estado	DEVI DA		
	3.5.2. Informalidad	INF OR		
	3.5.3. Competencia	MUC OMP	DIFC O	
	3.5.4. Tecnología	TEC H		
	3.5.5. Corrupción	COR RU		

## ANEXO J: Matriz análisis de la Fase 3 sobre las entrevistas de validación del trabajo de campo con Expertos

		Experto 1	Experto 2	Experto 3
Perfil del entrevistado	Nombre completo	Fernando Espinoza	Jorge Figueroa	Alfredo Lira
	Cargo	Profesor PUCP	Representante de MIDAGRI	CEO de Cerro Prieto S.A.
Entorno Interno	¿Es imprescindible que los productores de cacao cuenten con experiencia en su negocio? En el estudio se halló que los productores obtienen esa experiencia en las empresas de sus familias o por trabajos anteriores, ¿Qué tipo de experiencia considera que es más beneficiosa para los productores de cacao?	No es imprescindible o mandatorio en el sector como tal, pero si es recomendable. Experiencia en el negocio familiar es muy importante	Sí, es importante que conozcan, así como el mercado, conocimiento de esto, más experiencia cuando pertenecen a asociaciones, a través de organizaciones, el problema es cuando son individuales, experiencia ser parte de una cooperativa	Si es necesario, ya que esto les da la oportunidad de acceder a mejores oportunidades de mercado en un futuro. Para poder desarrollar el negocio, el factor de experiencia familiar es importante.
	En su opinión, ¿Es beneficioso para los productores de cacao que se encarguen ellos mismos las tareas de producción y administración? En el estudio se halló que los productores son los que se encargan por ellos mismos de realizar todas actividades de su empresa (Producción y administración) ¿Considera que eso afecta en el desarrollo de sus organizaciones?	Es fundamental que puedan tener una experiencia directa, que conozcan el negocio por completo. Es beneficioso, pero si solo se queda en ese nivel no será posible un crecimiento porque tendría que enfocarse en actividades de mayor valor.	Productores, bueno, en sus actividades de cosecha, pero hay que saber diferenciar, hay que ver como se cubre cada sector, tema de organización	Si es beneficioso siempre y cuando esto represente un ahorro en los costos. En una micro empresa sí es beneficioso.
	Según su perspectiva, ¿llevar un seguimiento de los procesos de la siembra del cacao influiría en la calidad de este? La principal actividad (variable) que les permite tener un cacao de calidad a los productores es el monitoreo de los procesos pre y post cosecha. Además del enfoque de procesos, ¿Se debería tener otro enfoque para tener un cacao de calidad? ¿Cuál?	Si influye, alinear todas las funciones, procesos relacionados, coordinados.	Sí, hay que ver el tema de la variedad del cacao, gestionar sus procesos	Sí, el orden de la administración de la empresa reflejada en el establecimiento de procesos contribuye al crecimiento. El que tengan un enfoque en los procesos pre y post cosecha es positivo, ya que significa que tienen una visión global sobre todas las actividades de sus empresas.
	¿Establecer valores en estas micro empresas afectaría en el desarrollo de las actividades? Se halló que los productores no han establecido valores formalmente que guíen las actividades de sus microempresas, ¿Considera que la implementación de ellos influya de manera positiva en su crecimiento?	La mayoría de las microempresas no han definido sus valores en un papel, lo que existe son valores de los propietarios que son evidenciados a sus colaboradores. No influye en el crecimiento, al comienzo influye sí pero no va a estar escrito, los valores son importantes, pero al inicio son los del empresario.	La idea es trabajar bajo un esquema y cumplir con los procesos que se requieren. influye de manera positiva,	Sí, tiene una influencia positiva en sus organizaciones.
	Según su percepción, ¿es importante que las empresas (terrenos) estén bien ubicados geográficamente? Las fincas de los productores se encuentran en Junín, Satipo, Mazamari (Selva). Se halló que cuentan con carreteras, pistas asfaltadas y vehículos motores que les permiten transitar sus mercancías. ¿Considera que la ubicación de sus terrenos les permite a los productores cultivar un cacao de calidad y entregarlo a tiempo una vez que lo cosecha? ¿Cómo así?	Depende de la naturaleza de la empresa. En el caso de pequeños agricultores de cacao, sí influye, ya que esto les permitirá obtener insumos y llevar sus mercancías siendo eficaces y eficientes.	Es importante tener un cordón que los una, es básico lo bueno de Junín que tiene un muy buen nivel de conexión	El cacao tiene que estar en un terreno que favorezca a su producción. Sin embargo, el ubicarse como empresa en lugares con condiciones de acceso más difíciles solo contribuye a encarecer la producción de la mercancía.
	Según su percepción, ¿es importante que las empresas (terrenos) estén bien ubicados geográficamente? Las fincas de los productores se encuentran en Junín, Satipo, Mazamari (Selva). Se halló que cuentan con carreteras, pistas asfaltadas y vehículos motores que les permiten transitar sus mercancías. ¿Considera que la ubicación de sus terrenos les permite a los productores cultivar un cacao de calidad y entregarlo a tiempo una vez que lo cosecha? ¿Cómo así?	Sí influye porque le va a permitir a los empresarios a que tengan estándares internacionales, no solamente de producción sino de administración de procesos.	Sí es un punto clave, el puntaje en calidad, comercialización del cacao orgánico, el mercado se vuelve más exigente	Sí. El mercado es el que manda. Si uno no está a la altura de las exigencias del mercado, entonces es inviable producir desde la perspectiva empresarial. La investigación y desarrollo contribuye a que se pueda generar un conocimiento sistematizado sobre el manejo orgánico de un producto.
	En su opinión, ¿Delegar las responsabilidades de liderazgo de la organización puede aportar al crecimiento de la empresa? Todos los productores entrevistados fueron hombres. No obstante, se halló que la mayoría de los entrevistados delegan el liderazgo a sus parejas o hijas, en caso estén ausentes. ¿Cómo contribuye al crecimiento empresarial la inclusión de las mujeres a puestos de liderazgo?	Delegar responsabilidades como tal va a ser clave, es importante que se pueda delegar responsabilidades, es una medida que podría llevar al crecimiento, aprender a delegar funciones y responsabilidades que es necesaria para el crecimiento. Es indistinto hombres como mujeres pueden liderar una organización, no hay una consideración especial. No influye.	Últimamente hay una mayor injerencia en el tema de género, en liderazgo también hay cooperativas de mujeres, ahora son más visibles	Depende. Para que esto contribuya al crecimiento de las empresas, la delegación de facultades debe recaer en personas competentes sin distinción alguna.
	¿Es importante registrar la información de las ventas o compras que se realizan? Se halló que la mayoría de los productores almacenan la información acerca de la administración de sus cultivos en cuadernos escritos, ¿Considera que esta manera de registrar la información puede beneficiar a la empresa y su desarrollo? o en general ¿registrar la información es beneficioso para la empresa?	Por supuesto, clave, fundamental, si pero no lo suficiente, es lo más básico que pueden hacer, si está registrado se puede tomar para decidir, hacer seguimiento, pero registrarlo ayudara a tener cierto orden.	Sí, es importante, se va a dar cuenta de donde están sus gastos, se habla de rentabilidad y ver en que se gasta y hacerlo más eficiente, apuntado si se nota,	Sí, es importante ordenar los procesos de la empresa, ya que cuando uno registra información, la observación del comportamiento de esa información en el tiempo puede contribuir a una mejor toma de decisiones.

## ANEXO J: Matriz análisis de la Fase 3 sobre las entrevistas de validación del trabajo de campo con Expertos (Continuación)

		Experto 1	Experto 2	Experto 3
Perfil del entrevistado	Nombre completo	Fernando Espinoza	Jorge Figueroa	Alfredo Lira
	Cargo	Profesor PUCP	Representante de MIDAGRI	CEO de Cerro Prieto S.A.
Macroentorno	¿Usted cree que las condiciones del medio ambiente influyen en el cultivo de cacao? Se evidenció que todos los productores dependen del clima (Lluvia) para el cultivo del cacao y que las sequías y huacos también les afecta. ¿Considera que estos factores son determinantes para el continuo crecimiento de la empresa?	Determinantes no, pero si les afecta. Planes de previsión.	Sí, bastante y últimamente más, hay que demostrar que no se ha deforestado, nivel de conciencia a nivel mundial, el cacao ha tenido estrés, se ha alargado el periodo de sequía	Sí es muy importante considerar el comportamiento del clima en la agricultura.
	Según su opinión, ¿Es importante que los proveedores pertenezcan a una cooperativa? Se halló que la Cooperativa APROSARROCH es el principal proveedor y cliente de todos los productores que fueron entrevistados. ¿Qué beneficios o desventajas tiene el hecho de que pertenezcan a una cooperativa? ¿Cómo cree que esto contribuya a su crecimiento empresarial?	Sí es importante, beneficios, no hay desventajas, asociatividad o las alianzas estratégicas, factor clave de crecimiento, no solamente en microempresas, es clave el generar asociaciones en general porque se comparten riesgos, se pueden negociar mejores precios.	MIDAGRI considera que si, estar en una cooperativa le debe dar un margen mejor, sistema de control en la cooperativa, ya que esto contribuye a que los productores tengan mayor poder negociación frente a distintos grupos de interés.	importante que pertenezcan a una Cooperativa, ya que contribuye a intercambiar conocimientos, estandarizar la calidad de los productos y conseguir un mayor poder de negociación.
	¿Considera imprescindible que los productores se relacionen directamente con la comunidad? Se halló que la mayoría de los productores no realizan actividades con sus comunidades de manera directa; no obstante, algunos sí realizan trabajos comunitarios (Mantenimiento de carreteras, etc.). ¿Considera que esto influye en su desarrollo?	Relación a través del empleo, mano de obra para producir cacao. No influye directamente no son acciones que tienen un trasfondo estratégico son acciones que surgen espontáneamente. Las acciones son necesarias para la empresa, pero nada vinculada con la comunidad.	La pertenencia, identidad con la organización, muy importante que se desarrollen estas labores, hay que mirar más allá de su puerta	Sí, es imprescindible. Es importante que las empresas en general impacten de manera positiva en las comunidades que les rodean.
	¿Resulta relevante que el precio del cacao determine algunas decisiones de los productores? Todos los productores entrevistados señalaron que el precio del cacao se ha incrementado en los últimos años; en consecuencia, ampliaron la cantidad de hectáreas de cultivo de cacao que tienen. ¿Considera pertinente para el crecimiento de sus empresas que los productores se enfoquen en el incremento del área cultivable? ¿Deberían considerar otros enfoques administrativos antes de tomar la decisión de seguir creciendo?	Sí, resulta relevante, hay que ver temas de costos, dado que el cacao es un <i>commodity</i> y se fija por el mercado. Sí, estas exigencias pueden generar un mayor orden en las microempresas para un mayor crecimiento	Aumento de productividad más que áreas, mejorar la productividad en base a manejo de suelos, fertilización	No necesariamente. Las fluctuaciones de precio no deben influir en el crecimiento de la empresa. Se debe tener una buena alianza con los actores del mercado para mitigar las fluctuaciones del mercado. Para tener una buena alianza se debe producir un cacao de calidad. Si el negocio va creciendo, la empresa tiene que estar creciendo con el mercado siempre investigando entre los clientes cuáles son sus perspectivas a futuro en el mercado de cacao.
Dimensión Familiar	En su opinión, ¿la motivación es un factor relevante para el desarrollo de una empresa? Se halló que el principal motivo para incursionar en este negocio es el incremento de la calidad de vida de sus familias. ¿Cómo cree que influye la motivación en el crecimiento de estas empresas?	Sí, la motivación es sumamente importante en el crecimiento de la empresa (Empresarios).	Sí, la motivación es relevante. El incremento de la calidad de vida del productor cacaotero es resultado de un proceso desde la cosecha.	La motivación es lo más importante que hay en la vida de las personas. Se ha observado que en Cerro Prieto la motivación de superación familiar era más influyente en las mujeres que en los hombres. Sí afecta en el desarrollo de las organizaciones, ya que la motivación pasa también a las siguientes generaciones que se harán cargo del negocio.
	Según su opinión, ¿Qué tan importante es realizar un plan de sucesión en la organización? La mayor parte de los productores nos comentó que heredarían su empresa a sus hijos (hombres y mujeres) pero no está estipulado en ningún documento. ¿Cree que esta manera de dejar el liderazgo de la empresa afectaría el crecimiento de la misma en un futuro?		Lo ideal es que se tenga un equipo dentro de una microempresa cacaotera; es importante tener un plan de sucesión. Trabajar en el relevo generacional es importante para la continuación de las microempresas cacaoteras	En cualquier organización debe haber un plan de sucesión; una empresa se crea para que sea sostenible en el tiempo. Sería ideal que lo tengan documentado para que el proceso sea ordenado.
	Según su opinión, ¿cómo cree que afectan los conflictos al desarrollo de una empresa? Se halló que los resuelven conversando, dialogando, ¿cómo cree que pueda resolver o llevarse los conflictos para no afectar?	Sí tiene una influencia en el crecimiento de la empresa. Por ejemplo, por temas salariales. Tiene implicaciones en la motivación y en una baja productividad. Para evitar conflictos es necesario establecer y comunicar reglas claras desde un principio del inicio de la relación. La transparencia y la comunicación oportuna son 2 recursos esenciales para resolver los conflictos de manera más ágil (Los conflictos siempre existirán).	Los conflictos sí afectan a toda la cadena productiva. La solución más óptima de sobrellevar los conflictos es que se lleguen a acuerdos dentro del mismo seno familiar.	Depende del conflicto, si el conflicto es pequeño, se pueden solucionar y ello contribuye al aprendizaje de los empleados y crecimiento de la empresa. Si hay conflictos más grandes que tratan sobre la dinámica de poder en la organización, éstos deben de solucionarse por el establecimiento previo de normas, procedimientos y protocolos. Si, es importante que lo resuelvan sus conflictos dialogando. No obstante, es vital que todo esto pueda estar normado, escrito y que sea flexible a los objetivos de la empresa, ya que esto evita la improvisación en la administración de la empresa. La protege frente a la incertidumbre del entorno.

## ANEXO J: Matriz análisis de la Fase 3 sobre las entrevistas de validación del trabajo de campo con Expertos (Continuación)

		Experto 1	Experto 2	Experto 3
Perfil del entrevistado	Nombre completo	Fernando Espinoza	Jorge Figueroa	Alfredo Lira
	Cargo	Profesor PUCP	Representante de MIDAGRI	CEO de Cerro Prieto S.A.
Dimensión Administrativa	Según su opinión, ¿Es importante que los productores cuenten con un área de gestión de recursos humanos? Se encontró que los productores no cuentan con un área de gestión de recursos humanos y tampoco lo consideran relevante, lo ven como un gasto, ¿usted cree que podría afectar en el desarrollo de la empresa? ¿de qué manera?	No, pero sí es importante que estas empresas cuenten con una POLÍTICA DE RRHH. No se trata de crear un área de RRHH, sino de establecer guías de acción (Relacionadas a los objetivos) que son una referencia al momento de la toma de decisiones.	Sí, se considera que es importante para gestionen el talento en sus organizaciones. El que los productores no cuenten con esta área definida afecta de manera negativa.	No, generalmente en una microempresa el dueño se encarga de todo. Un área de rrhh sale caro. No obstante, siempre alguien debe encargarse de la gestión humana, sin que esto represente, al inicio de una empresa, tener un área de rrhh.
Dimensión Operativa	¿Considera importante llevar un control de inventarios y de la producción en la empresa? Encontramos que los productores no llevan un control de sus inventarios, ni de su producción, ¿esto puede afectar en el crecimiento de las empresas? Algunos comentaban que lo registraban en papel y en un folder, ¿cree usted que esto podría aportar a su progresivo desarrollo?	Sí, es importante para empresas agroindustriales. Un CARDEX es básico para el control y valorización de sus inventarios. Siempre y cuando tengan un registro, la supervivencia y crecimiento de su organización no se verá afectada	Es importante para mejorar su rendimiento productivo: que sepan cuánto ingresa y sale en recursos.	Sí, es sumamente importante. Llevar inventarios en una empresa es orden y organización dentro de una empresa. El no contar con este orden puede afectar seriamente a la sostenibilidad de la empresa.
Dimensión Estratégica	¿Es importante que en una empresa se tengan objetivos y estrategias definidas? La mayoría de los productores no cuenta con estrategias definidas ni objetivos formalmente, ¿En qué medida cree que puede afectar esto al desarrollo de una microempresa?	Sí, es importante. No obstante, al inicio los emprendedores tienen estos objetivos en la mente. El no contar con objetivos formales no tiene una influencia en su crecimiento. Lo importante, en las primeras etapas de una empresa, es que se IMPLEMENTEN las estrategias y objetivos.	Es importante que los productores tengan muy claro qué es lo que van a lograr y cómo lo van a hacer. No contar con objetivos y estrategias no les permite tener un negocio más consolidado; que consigue más rentabilidad.	Es importante, ya que, sin una estrategia, la empresa no está condenada a su desaparición. Esto se da, en cualquier caso: grande o microempresa.
	En su opinión, ¿qué tan relevante resulta el hecho de poder acceder a créditos financieros? El solicitar créditos financieros no ha resultado muy accesible según los productores, ¿puede entonces afectar en gran proporción a los objetivos de los mismos? ¿esto al no poder contar con recursos para seguir invirtiendo en su empresa		El no acceso a los créditos afecta a los productores. Midagri ha creado Agroperu para que puedan acceder a créditos. No obstante, es importante que los pequeños productores puedan SUSTENTAR sus ingresos y gastos.	Siempre es bueno acceder a trabajar con la plata de los bancos siempre y cuando las condiciones del crédito sean ventajosas. Si esto no se da, el acceso al crédito puede afectar la continuación una empresa. Una empresa puede financiarse con recursos propios o créditos. Lo que se tiene que hacer es acceder a condiciones beneficiosas de crédito y que se administre de manera ordenada.
Dimensión de análisis de factores externos	¿Considera relevante el papel del Estado y sus decisiones frente a las empresas? El Estado resulta ser un factor relevante solo para algunos productores, ¿cree que este organismo y sus decisiones si pueden afectar a los productores individualmente? ¿o afectarían más a la cooperativa que los envuelve?	Sí, el papel del Estado es clave en el crecimiento de las empresas. Permisos, legislación laboral, etc. las decisiones del Estado contribuyen a las actividades de la empresa.	Sí, el Estado brinda facilidades en términos de transferencia de conocimientos a los pequeños productores. El objetivo del Estado es atender las necesidades de los productores organizaciones en Cooperativas u Asociaciones	Mientras menos se involucre el Estado es mejor. Es un desastre, ya que su presencia es deficiente en el mantenimiento de carreteras, administración de puertos entre otras cosas. La presencia del Estado encañece las actividades de una empresa; en el caso de microempresas, la presencia del Estado contribuye a que crezca la informalidad.
	En su opinión, ¿resulta imprescindible que las empresas estén registradas en registros públicos? Los productores nos comentaron que ninguna de sus empresas está registrada en los registros públicos, en ese caso ¿cree que eso restringir su crecimiento?		Sí, esto les otorga más oportunidades de apoyo del Estado y contribuye a su crecimiento individual	Sí es importante, ya que esto incrementa las oportunidades de crecimiento a través, por ejemplo, del acceso al crédito.
	¿Considera que la competencia es un factor importante para el desarrollo de las empresas? Algunos de los productores consideran que tienen mucha competencia en el mercado del cacao, ¿el hecho de pensar así cree que afecte en la motivación por seguir desarrollando sus empresas?		Sí, la competencia entre los productores es positiva, ya que permite que éstos mejoren sus capacidades y cultiven un cacao de mejor calidad. Sí, hay competencia entre los productores, pero la demanda de cacao es mayor.	No, esto genera mayor motivación para mejorar las condiciones y procesos que tiene una empresa. No obstante, la empresa debe contemplar el escenario en el que pierde y aplicar su valor de resiliencia.
	En su opinión, ¿considera relevante el uso de la tecnología en las actividades que se realizan en una empresa? Los productores nos comentaron que aplicaban la tecnología (Herramientas) para agilizar sus procesos, ¿cómo puede impactar en el desarrollo de la empresa, cree que deberían seguir aplicándola?		Sí, es relevante, ya que ésta (Análisis de suelos, etc.) influye en el nivel de productividad por hectárea que tienen los productores; esto les lleva a tener más rentabilidad.	Sí, la tecnología es importante para el crecimiento. No obstante, su aplicación debe estar alineado a los objetivos de la empresa.
	En su consideración, ¿La corrupción es un factor que afecta el desarrollo de los negocios? En los hallazgos de las entrevistas encontramos que la corrupción afecta al desarrollo de las empresas por el alza de los precios y la inestabilidad del país, ¿considera que este factor puede ser perjudicial para el continuo crecimiento de las empresas?		La corrupción afecta a la asociatividad que tienen los productores. Sí, es negativa para su crecimiento.	Totalmente, la corrupción contribuye a incrementar los costos de una empresa. Se deberían establecer principios éticos y de buena gobernanza dentro de una empresa para evitar casos de corrupción dentro de la empresa.