

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



Factores que impulsan el crecimiento en MYPES peruanas de café de especialidad. Estudio de casos múltiples y la formulación de recomendaciones de gestión para una microempresa del sector

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

DIAZ LOO, Amanda
JIMENEZ CORTEZ, Valeria

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

VASQUEZ SANCHEZ, Juan Carlos

Asesorados por: Mgtr. Renato Jose Gandolfi Castagnola

Lima, julio del 2021

La tesis

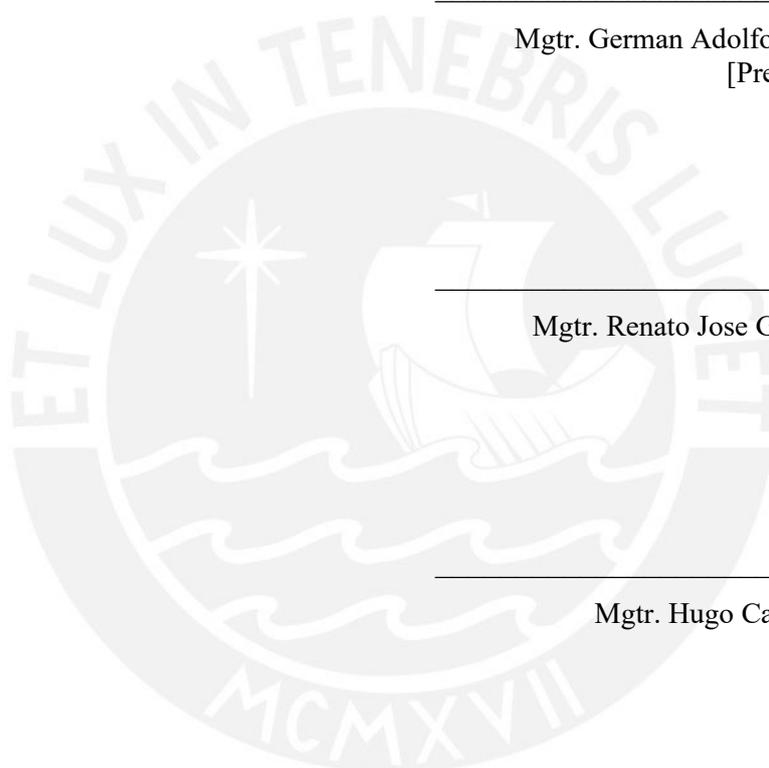
Factores que impulsan el crecimiento en MYPES peruanas de café de especialidad. Estudio de casos múltiples y la formulación de recomendaciones de gestión para una microempresa del sector

ha sido aprobada por:

Mgtr. German Adolfo Velasquez Salazar
[Presidente del Jurado]

Mgtr. Renato Jose Gandolfi Castagnola
[Asesor Jurado]

Mgtr. Hugo Carlos Wiener Fresco
[Tercer Jurado]



A mis padres, Karim y Vanessa, quienes me dieron la libertad y la confianza para tomar mis propias decisiones desde que tengo uso de razón. A quien encontré sin buscar, Jeff, el que me inspira a saltar muchas de las vallas que nos pone la vida con ingenio, por más aventuras. Para A, quien siempre me acompañó y me llevó hasta aquí, gracias por siempre querer lo mejor para mí, sé que pronto llegaremos a exactamente donde debemos estar.

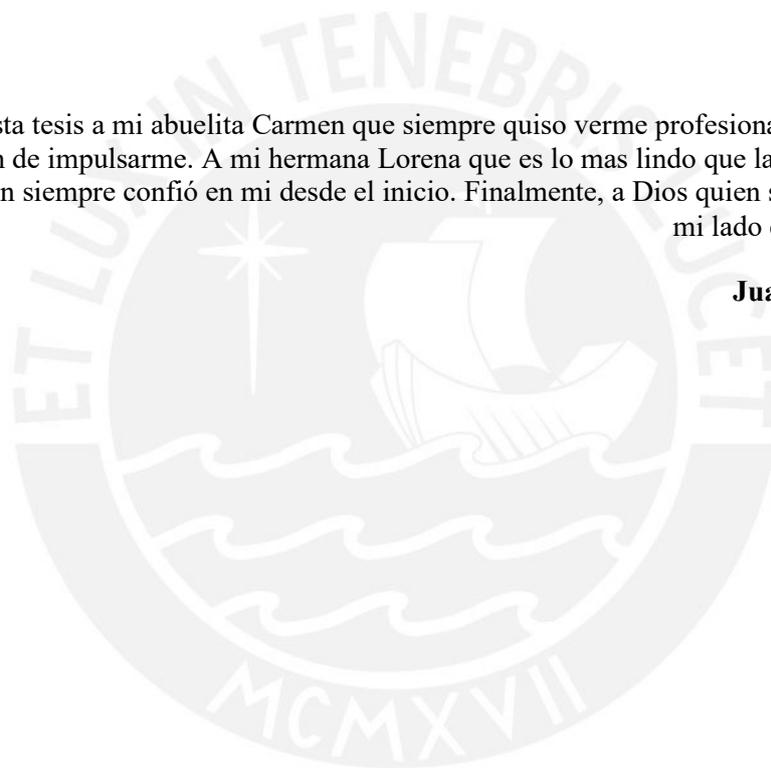
Amanda Díaz

Agradezco a mi madre y a mi padre por su apoyo y amor incondicional en cada paso de mi vida. A Roxanita y a toda mi familia por su cariño constante y comprensión. A los amigos que me acompañaron a lo largo de mi carrera por las risas y todos los recuerdos que creamos juntos. Y a mis profesores, quienes marcaron una diferencia con su enseñanza.

Valeria Jimenez

Dedico esta tesis a mi abuelita Carmen que siempre quiso verme profesional, a mis padres que nunca dejaron de impulsarme. A mi hermana Lorena que es lo mas lindo que la vida me regaló y a Carlita quien siempre confió en mi desde el inicio. Finalmente, a Dios quien siempre ha estado a mi lado e hizo posible todo.

Juan Carlos Vásquez



Como grupo agradecemos a nuestro asesor de tesis, Renato Gandolfi, por el tiempo y la dedicación que nos dedicó. Así como por el apoyo y los consejos que siempre estuvo dispuesto a compartir con nosotros.

Agradecemos también a todas las personas que formaron parte de nuestra investigación, en especial a los empresarios dueños de Neira Café Lab, Three Monkeys Coffee, Café del Fundo, Kafi Wasi y Perú Andino, así como a los expertos del sector, quienes nos permitieron conocer de cerca el maravilloso mundo del café peruano de especialidad.



ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN.....	2
1. Problema de investigación	2
1.1 Problemáticas del nicho de mercado.....	2
1.2 Problemática de la investigación: perspectiva empresarial	4
2. Objetivos y preguntas de investigación.....	7
2.1 Objetivo General	7
2.2 Objetivos Específicos.....	7
2.3 Pregunta General.....	7
2.4 Preguntas Específicas.....	7
3. Justificación	8
4. Estructura de la investigación	9
CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO	11
1. Crecimiento empresarial	11
1.1. Definición e importancia del crecimiento empresarial.....	11
1.2 Modelos de crecimiento empresarial.....	13
1.3 Medición del crecimiento.....	16
1.4 Enfoques de crecimiento empresarial.....	18
1.5 Estrategias para el crecimiento empresarial	22
2. MYPE	25
2.1. Definición.....	26
2.2. Características de MYPE	27
3. El crecimiento en la MYPE.....	28
3.1. Indicadores de crecimiento en MYPE.....	29
3.2. Factores que influyen en el crecimiento de una MYPE	29
3.3 Barreras en el crecimiento de la microempresa.....	35
CAPÍTULO 3: MARCO CONTEXTUAL	37

1. Café de especialidad.....	37
1.1 Definición de café de especialidad.....	37
1.2 Características distintivas del café de especialidad.....	38
1.3 Nuevas tendencias del café de especialidad.....	40
1.4 Características del mercado de café de especialidad.....	41
2. Las MYPE en el Perú.....	45
2.1 Definición legal.....	45
2.2 Importancia y limitantes.....	46
2.3 El rol del Estado en las MYPE.....	47
3. Las MYPE de café de especialidad en el Perú.....	48
3.1 El mercado de las MYPES de café de especialidad en el Perú.....	48
3.2 Empresas de café de especialidad seleccionadas.....	49
CAPÍTULO 4: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....	57
1. Alcance de la investigación.....	57
2. Diseño metodológico.....	57
2.1 Enfoque de la investigación.....	58
2.2 Estrategia de investigación.....	59
2.3 Horizonte temporal de la investigación.....	60
2.4 Selección muestral y unidades de investigación.....	60
3. Matriz de Consistencia.....	62
4. Secuencia metodológica.....	62
4.1 Fase exploratoria.....	63
4.2 Fase de campo 1.....	63
4.3 Fase de campo 2.....	64
4.4 Fase analítica.....	64
4.5 Fase propositiva.....	64
5. Herramientas de recolección de información.....	64
5.1 Entrevistas.....	65

CAPÍTULO 5: HALLAZGOS	68
1. Sistematización de la información	68
2. Hallazgos preliminares con expertos	69
2.1 Codificación	69
2.2 Análisis de las entrevistas a expertos	70
3. Hallazgos con empresas	73
3.1 Clasificación de las etapas de crecimiento	73
3.2 Codificación	76
3.3 Análisis de las entrevistas con empresarios	77
CONCLUSIONES	106
RECOMENDACIONES PARA UNA MICROEMPRESA DE CAFÉ DE ESPECIALIDAD	112
1. Descripción general.....	113
2. Etapa de Crecimiento de Café Gran Pá.....	114
3. Análisis Interno	115
3.1 Fortalezas de la empresa Café Gran Pá	115
3.2 Limitantes y puntos de mejora en Café Gran Pá	116
4. Recomendaciones para Café Gran Pá	117
LIMITACIONES Y FUTURAS INVESTIGACIONES.....	120
REFERENCIAS	121
ANEXO A: Definiciones relacionadas a los tipos de café.....	139
ANEXO B: Diferencias entre el café convencional y el café de especialidad	141
ANEXO C: Matriz de Consistencia	142
ANEXO D: Cadena de Valor del café de especialidad	144
ANEXO E: Guía de preguntas entrevista semi estructurada a expertos en el sector	145
ANEXO F: Entrevista semi estructurada a empresas.....	146
ANEXO G: Matriz de Hallazgos de Expertos.....	154
ANEXO H: Matriz de Validación de factores según expertos.....	160
ANEXO I: Matriz de Hallazgos de empresas	161

ANEXO J: Matriz de Validación de factores según empresas.....	166
ANEXO K: Guía de preguntas entrevista semi estructurada a Café Gran Pá.....	167
ANEXO L: Evidencia del uso de Atlhas.ti.....	171
ANEXO M: Análisis Bibliométrico.....	173



LISTA DE TABLAS

Tabla 1: Variables para la medición del crecimiento	17
Tabla 2: Resumen de las variables de crecimiento según enfoques.....	21
Tabla 3: Factores de crecimiento empresarial adaptado de Storey	30
Tabla 4: Resumen de clasificación de los estudios de casos	59
Tabla 5: Entrevistas con expertos.....	65
Tabla 6: Entrevistas con expertos en el mercado	66
Tabla 7: Entrevistas con sujetos de investigación	67
Tabla 8: Codificación de variables pre-entrevista con expertos.....	69
Tabla 9: Clasificación de empresas estudiadas según modelo de Churchill y Lewis.....	74
Tabla 10: Codificación de variables post-entrevista con expertos	76
Tabla 11: Edad de empresarios al fundar su empresa	79
Tabla 12: Nivel educativo de empresarios estudiados	79
Tabla 13: Experiencia previa de empresarios estudiados.....	81
Tabla 14: Clasificación de motivación de empresarios estudiados	81
Tabla 15: Historia familiar relacionada al trabajo con café	83
Tabla 16: Miembros de equipo emprendedor en cada empresa	85
Tabla 17: Redes de empresas estudiadas.....	86
Tabla 18: Redes profesionales de empresas estudiadas	87
Tabla 19: Cultura de valores en empresas estudiadas	89
Tabla 20: Clasificación de grandes clientes en empresas estudiadas	91
Tabla 21: Estrategias de diferenciación en empresas estudiadas	93
Tabla 22: Competencia alta en el sector donde operan empresas estudiadas.....	94
Tabla 23: Realización de exportación en empresas estudiadas	95
Tabla 24: Financiamiento con capital de riesgo en empresas estudiadas.....	96
Tabla 25: Entrenamiento de las fuerzas de trabajo en empresas estudiadas	98
Tabla 26: Sofisticación tecnológica en empresas estudiadas	100
Tabla 27: Planeación en empresas estudiadas.....	101
Tabla 28: Marketing en empresas estudiadas.....	103
Tabla 29: Variables de crecimiento según las etapas de la investigación	105
Tabla 30: Clasificación de Café Gran Pá según modelo de Churchill y Lewis	114

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Diagrama de Ishikawa sobre el problema de investigación.....	6
Figura 2: Estructura de la tesis.....	10
Figura 3: Estructura del marco teórico.....	11
Figura 4: Modelo de las etapas de crecimiento de Greiner.....	14
Figura 5: Características de los pequeños negocios en las 5 etapas de desarrollo.....	15
Figura 6: Factores de crecimiento de pequeñas empresas en países en vías de desarrollo.....	32
Figura 7: Estructura del marco contextual.....	37
Figura 8: Mercado global del café de especialidad.....	42
Figura 9: Secuencia metodológica de la investigación.....	63
Figura 10: Secuencia de hallazgos de la investigación.....	68
Figura 11: Estructura de las recomendaciones para una microempresa del sector.....	112



RESUMEN

El café de especialidad se ha convertido en una alternativa que podría resultar beneficiosa en términos económicos, sociales y medioambientales para todos los actores involucrados en la cadena de valor. Ya que, de manera intrínseca, es necesaria la implementación de prácticas agrónomas sostenibles, investigación e implementación de tecnología en los procesos para obtener granos de café con sabores y aromas complejos que cumplan con los estándares de calidad y, por tanto, se puedan cotizar a un precio mayor, en comparación al café convencional.

La presente investigación estudia el nicho de mercado referenciado, con el objetivo de caracterizar a los factores que impulsan el crecimiento en las MYPE de café de especialidad en el Perú, para lo cual se utiliza el modelo de Storey y el de Federico, Kantis y Rabetino, los cuales se modificaron a partir de las entrevistas realizadas por los expertos en el sector. Para el presente estudio, se contó con la colaboración de cinco MYPE de café de especialidad ubicadas en distintas ciudades del país. Cabe resaltar que el alcance de esta investigación es descriptivo, por lo que no se busca generalizar los hallazgos obtenidos al universo de empresas, sino únicamente mostrar información que pueda ser de utilidad para otras empresas que se desempeñan en el mismo nicho de mercado.

En ese sentido, una vez identificados los factores de crecimiento, se presentan recomendaciones enfocadas en una microempresa del sector, de manera que la información no se limite al aspecto teórico, sino que alcanza un fin práctico en beneficio de una empresa específica.

Palabras claves: Café de especialidad, crecimiento empresarial, MYPE.

INTRODUCCIÓN

El café de especialidad se define como aquellos cafés que, por su origen, variedad y consistencia en sus propiedades físicas, sensoriales y en sus prácticas culturales, se distinguen del común de los cafés y por los cuales son apreciados en el mercado (Norma Técnica 209.311, 2003). En el Perú, el mercado de café de especialidad es un término relativamente nuevo que ingresó al país en el 2007 con la primera cafetería de especialidad (Sierra, en Sánchez, 2019); sin embargo, actualmente representa aproximadamente el 2.4% de café producido (Cámara Peruana del Café y Cacao, 2017). Según el director ejecutivo de PromPerú, Luis Torres, en la actualidad existe una tendencia de consumo creciente, tal que para el año 2016 la participación de cafés certificados en el mercado interno fue de 34%, espera que para el año 2021 está ascienda a 50% (2018).

El crecimiento de la demanda de café de especialidad ha venido acompañado de un crecimiento del número de empresas que conforman el mercado e impulsan su consumo, en su mayoría, estas empresas están catalogadas como MYPE. Entre estas empresas destacan las cafeterías de especialidad, las fincas, las tostadorías, entre otras. En un contexto en el que mantenerse en el tamaño inicial es una tendencia presente en las MYPE peruanas, en donde sólo 9 de cada 100 microempresas logran convertirse en pequeñas y sólo 3 de 100 pequeñas empresas pasan a ser medianas (Ministerio de Producción, 2019), la presente investigación tiene como objetivo caracterizar a los factores que impulsan el crecimiento en las MYPES que conforman este mercado, en especial, de aquellas empresas que poseen una cafetería de especialidad.

De esta manera, la presente investigación se divide en seis capítulos. En el primer capítulo, se realiza el planteamiento de la investigación, el cual comprende la identificación del problema de investigación, justificación, objetivos, matriz de consistencia y limitaciones. En el segundo capítulo, se desarrolla el marco teórico; este capítulo se divide en el crecimiento empresarial, MYPE y el crecimiento en la MYPE. El tercer capítulo contiene el marco contextual, el cual involucra temas relacionados a café de especialidad, las MYPE en el Perú y las MYPE de café de especialidad en el Perú. En el capítulo cuatro, se desarrolla la metodología de la investigación, en donde se establece el alcance de la investigación, el diseño metodológico, la matriz de consistencia, la secuencia metodológica y las herramientas de recolección de la información. En el capítulo cinco, se presentan los hallazgos y se realiza el análisis respectivo para lograr la identificación de los factores planteados en el objetivo general. Como valor agregado, la presente investigación brinda, en el capítulo seis, una serie de recomendaciones elaboradas para una microempresa de café de especialidad. Para finalizar, se presentan las conclusiones del estudio.

CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

1. Problema de investigación

En el Perú miles de caficultores se encuentran inmersos en una situación de pobreza (Díaz & Carmen, 2017). Según un estudio realizado con el apoyo del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, los caficultores podrían llegar a obtener un precio de venta “menor en 3 soles por kilo que el costo de producción”, aproximadamente (Díaz & Carmen, 2017, p.15). Como medida ante esta situación los caficultores han optado por producir mayor volumen descuidando la calidad y sostenibilidad de los suelos e incluso abandonar el cultivo de café para dedicarse a actividades alternas, como el cultivo de coca o la ganadería (Junta Nacional del Café [JNC], 2020).

Ante esta realidad, el café de especialidad aparece como una oferta más lucrativa y sostenible, frente al café convencional (Ver Anexo A). Al respecto, mientras que el rango de precio del café regular oscila entre los 2.3 dólares el kilo, el precio del café de especialidad alcanza un rango de entre 4.4 y 6.6 dólares por kilo, en el mercado nacional (David Torres, comunicación personal, 24 de noviembre, 2020), lo que representa entre el doble y el triple en los ingresos para el agricultor. Así mismo, en la última subasta de la Taza de Excelencia realizada en el año 2019 por la Central de Café y Cacao, la cual premia a los cafés de especialidad, el precio del café que obtuvo el primer puesto llegó a alcanzar los 65 dólares el kilo de café pergamino (Ver comparativa en Anexo B). Asimismo, producir café de especialidad involucra que el caficultor realice prácticas que no perjudiquen al entorno, lo que significa que hay una mayor sostenibilidad a largo plazo en los sembríos (Specialty Coffee Association, 2017).

Si bien esta alternativa supone beneficios considerables para los caficultores y otros agentes involucrados en la cadena de valor, el desarrollo de la producción y comercialización de café de especialidad aún posee problemáticas relevantes que se desarrollan a continuación.

1.1 Problemáticas del nicho de mercado

Respecto a la producción, si bien “el Perú ocupa el segundo lugar en la producción de café orgánico en el mundo” (Nahuamel, 2018, p.7), existen diversos aspectos que perjudican la competitividad del mercado interno y externo. Entre ellos están la ausencia de normas que regulen el tratamiento de aguas mieles, las brechas presentes en la accesibilidad a recursos, y un limitado acceso y uso de servicios financieros.

En relación a las normas regulatorias, existe un vacío dentro del reglamento nacional respecto a regulación de las prácticas a seguir para el tratamiento de las aguas mieles, las cuales son altamente contaminantes y son desechadas en ríos y suelos (Giovanna Villegas, comunicación personal, 24 de septiembre, 2020). El principal efecto que se genera cuando estas aguas residuales tienen contacto con otras fuentes de agua es que se consumen el oxígeno del agua provocando que se destruya vida animal y vegetal (Perfect Daily Grind, 2020). Es por ello que, para propiciar la sostenibilidad en los cultivos, es imperativo que se incluya este aspecto en la norma y que se fiscalice permanentemente su cumplimiento.

Por otro lado, existen brechas relacionadas a la accesibilidad en servicios de salud e infraestructura. Las zonas de producción cafetalera siguen expuestas a brechas importantes respecto al acceso a los servicios de salud, educación, infraestructura, seguridad, telecomunicación rural, entre otros, lo que repercute directamente en el bajo desarrollo de estas zonas, ya que tanto la conectividad vial, como las telecomunicaciones desempeñan un rol vital en el acceso a información de mercados, servicios del sistema financiero, dinero móvil, comunicación en red, entre otros (Minagri, 2018). Respecto al acceso a servicios financieros, solo el 5% del sector agrario en general accede a los créditos que coloca la banca (Minagri, 2018). Entre las principales razones de ello, se encuentra la baja predisposición del productor para solicitar crédito en el sistema financiero, el hecho de que la mayoría de productores no son sujetos de crédito, los elevados costos de transacción y el que las condiciones de los préstamos sean poco favorables, así como la limitada oferta de productos financieros acordes a las necesidades de las familias cafetaleras (Minagri, 2018).

Otro aspecto importante a considerar desde la perspectiva de la comercialización es la ausencia de acciones conjuntas entre entidades privadas y estatales para alcanzar una estrategia de promoción articulada que permita comunicar las bondades y particularidades del café peruano de especialidad con el fin de fortalecer su imagen, tanto a nivel local como internacional, de manera que se alcancen mejores niveles de competitividad y sostenibilidad (Minagri, 2018). Si bien existen esfuerzos individuales para contribuir al consumo y valorización de una cultura cafetalera en diversas ciudades del país, estas no se encuentran articuladas entre sí mediante objetivos comunes, a raíz de ello no se llega a obtener el impacto esperado en el consumidor final (Giovanna Villegas, comunicación personal, 24 de setiembre, 2020). Este punto afecta el desarrollo sostenido del sector, ya que está ligado al crecimiento de la demanda de café de especialidad.

A continuación, se desarrollarán las problemáticas específicas del sector desde una perspectiva empresarial.

1.2 Problemática de la investigación: perspectiva empresarial

En la perspectiva empresarial se ha identificado dos ejes principales de la problemática. En primera instancia, se desarrolla la problemática dentro de la cadena de valor y, posteriormente, la problemática respecto a la discontinuidad de negocio.

Respecto a la cadena de valor, las empresas peruanas de café de especialidad se enfrentan a diversas problemáticas; tres de las cuales son descritas a continuación, según el rol de algunos de los actores que la conforman. Entre ellos encontramos al caficultor, encargado de las prácticas agrícolas; a los baristas y catadores, encargados de la elaboración de las bebidas y control de calidad del café de especialidad; y, por último, al consumidor, quien influye en la demanda de este producto.

Ahora bien, debido a que el proceso inicia con la compra de café, en caso la empresa tercerice, o de lo contrario con la cosecha de café, existen limitantes relacionados con la calidad del insumo, esta necesita ser preservada mediante las prácticas de cosecha y post cosecha; sin embargo, la calidad se ve afectada por el uso de técnicas de cultivo rudimentarias, la limitada fertilización y el poco conocimiento de los pequeños caficultores¹ respecto a las buenas prácticas para mantener y aumentar la producción (Cámara Peruana del Café y Cacao, 2017).

Según la SCA, dentro de la cadena de valor también se encuentran involucrados en el proceso los compradores de café de especialidad, los catadores, los tostadores y los baristas (Ver Anexo A); en relación a ello, el segundo limitante identificado se relaciona con la cantidad de profesionales peruanos adecuadamente capacitados y formados en temas café de especialidad porque ellos son quienes, mediante el uso de sus habilidades y conocimientos, evalúan, transforman y califican al fruto como café de especialidad (Giovanna Villegas, comunicación personal, 24 de setiembre, 2020).

El tercer limitante se relaciona a la demanda del café de especialidad. Podemos observar que, en el contexto nacional, si bien el consumo de café de especialidad está en aumento (Puma Café, 2020), el consumo interno en el Perú aún se mantiene incipiente ya que representa menos del 20% del total de las personas que consumen café (Johan Monteza, comunicación personal, 8 de noviembre, 2020). Ante esta situación, tanto organizaciones privadas como públicas han

¹ Pequeños caficultores: Aquellos que poseen menos de 5 hectáreas para el cultivo

realizado diversas actividades para aumentar el consumo interno de café de especialidad. Sin embargo, pese a sus esfuerzos, estas actividades carecen de organización, planificación y objetivos en común, lo cual genera resultados limitados en el consumo interno del país (Giovanna Villegas, comunicación personal, 24 de setiembre, 2020).

Por otro lado, respecto al segundo eje de la problemática empresarial, se encuentra el alto índice de discontinuidad y riesgo de negocio presente en la micro y pequeña empresa que conforman el mercado peruano y, por último, el alto dinamismo del mercado el cual impacta en las empresas de café de especialidad.

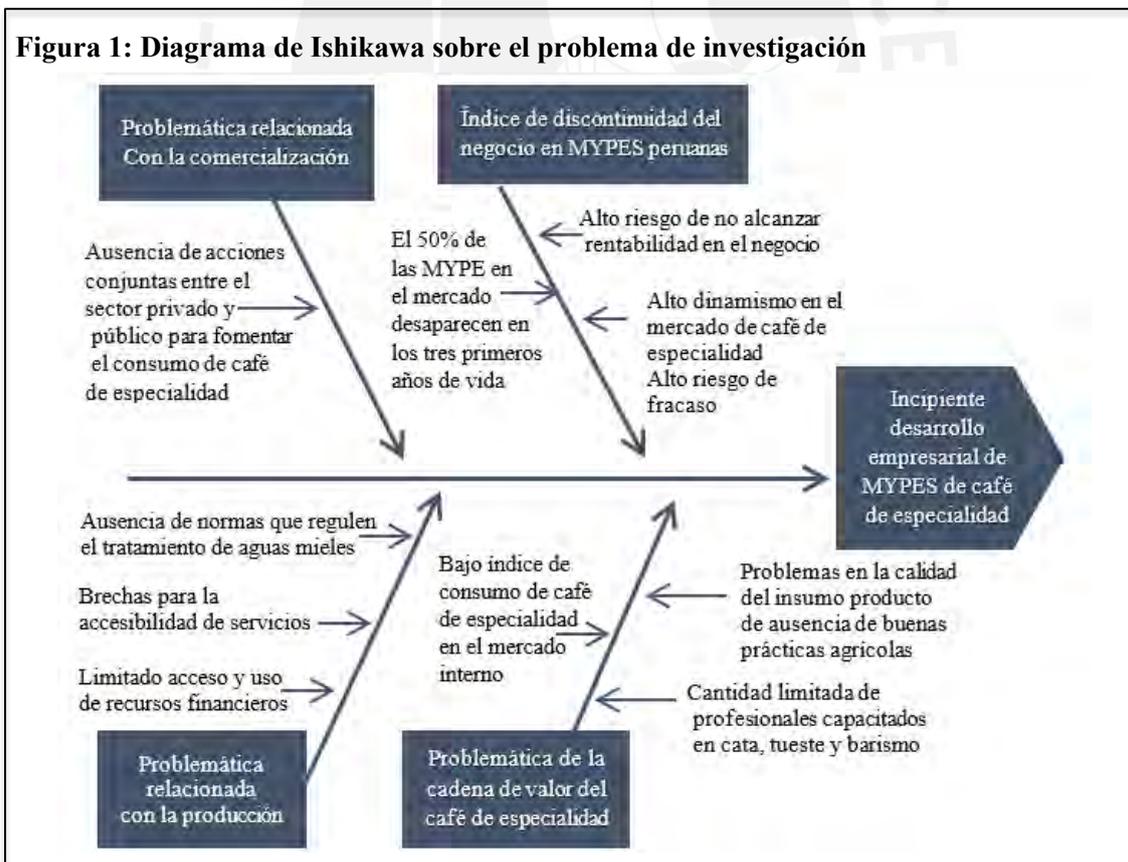
De acuerdo con la publicación de Global Entrepreneurship Monitor (GEM), “el Perú es uno de los países más emprendedores de la región y está entre los primeros cinco con mayor actividad emprendedora dentro del grupo de las economías basadas en eficiencia” (2016). Pese a ello, también es el país con el mayor índice de discontinuidad de negocio² de la región. Es así que el Perú registra un 8.8%, lo que lo sitúa por delante de Chile, 8.5%; Ecuador, 8.3%; Brasil, 6.7%; Argentina, 6.3%. Ello refleja un problema persistente en el país, el cual afecta principalmente a las empresas que se encuentran en las primeras etapas de su desarrollo. Al respecto, el 50% de las MYPE en el mercado peruano desaparecen en los tres primeros años de vida desde su creación (Kolau, citado en Ruíz, 2018). Entre las principales causas relacionadas al índice de discontinuidad de la actividad empresarial se encuentran las razones personales (36%), la baja rentabilidad del negocio (33%), y el encontrar otras oportunidades laborales (14%) (GEM, 2016). Es importante la variable de rentabilidad, ya que, si no se gestiona la empresa en términos financieros, de producto, de personal, de calidad, entre otros, la empresa podría estar en riesgo de extinguirse.

En esa línea, dado que iniciar una pequeña empresa involucra un alto nivel de riesgo y sus probabilidades de perdurar más de cinco años son bajas, es especialmente imperativo que las pequeñas empresas desarrollen estrategias específicas a corto y largo plazo para salvaguardarse de la mortalidad (Sausser citado en Avolio, Mesones, & Roca, 2011). Así mismo, además de la tasa reducida de supervivencia, la gran mayoría de las sobrevivientes se mantienen en su tamaño empresarial, y son muy pocas las que experimentan un crecimiento, característica que, según lo identificado por Ferrero y Rojo (2018), es muy común en la dinámica empresarial de América Latina (Ministerio de Producción, 2019).

² Índice de discontinuidad de negocio: Porcentaje de la población adulta de entre 18 y 64 años que en los últimos 12 meses ha cerrado, vendido o discontinuado su relación de propietario-gerente con el negocio

Reflejo de ello, si bien, en el nicho de mercado estudiado, existe un crecimiento de cafeterías de especialidad³ en diferentes zonas del país (Puma Café, 2020), existe también un alto nivel de dinamismo en el mercado de las cafeterías de especialidad respecto a las entradas y salidas de negocio de las MYPE, ya que además de poseer pocas barreras de entrada, el mercado presenta también un alta posibilidad de fracaso comercial; sobre este contexto, solo algunas empresas pueden mantenerse existiendo (Rubio, citado en Pingo & Vidal, 2019).

En ese sentido, el problema de investigación identificado que afectan a las MYPE de café de especialidad en el Perú se puede resumir en los siguientes aspectos. Primero, las diversas limitantes que se encuentran a lo largo de toda la cadena de valor lo cual afecta la calidad del insumo y, por consiguiente, del producto final. Segundo, el riesgo de no alcanzar rentabilidad en el negocio, lo cual genera que exista en el país un alto índice de discontinuidad, así como el riesgo del dinamismo de negocio, especialmente en el caso de las MYPE. La suma de estos factores con las perspectivas generales descritas anteriormente, dan como resultado el problema de investigación: el incipiente desarrollo empresarial de las MYPE de café de especialidad, tal como se puede apreciar en el siguiente diagrama de Ishikawa.



³ Se estima que existen más de 400 cafeterías de especialidad a nivel nacional que trabajan con café de especialidad 100% peruano y son impulsadas por jóvenes emprendedores en su gran mayoría (Geni Fundes, comunicación personal, 21 de octubre, 2020).

2. Objetivos y preguntas de investigación

En el presente apartado se presenta el objetivo general, los objetivos específicos, así como la pregunta general y las preguntas específicas de la investigación, los cuales también pueden ser revisados en el Anexo C de la matriz de consistencia.

2.1 Objetivo General

El objetivo general de la presente investigación es caracterizar factores que impulsan el crecimiento empresarial en MYPES de café de especialidad.

2.2 Objetivos Específicos

Los objetivos específicos que se desprenden son:

- Desarrollar las teorías del crecimiento empresarial pertinentes, en base a ello, identificar los factores de crecimiento principales para los sujetos de estudio.
- Evaluar el efecto de los factores que influyen en el crecimiento empresarial en el sector de café de especialidad, mediante el estudio de: Three Monkeys, Perú Andino, Neira Café Lab, Kafi Wasi y Café del Fundo.
- Contrastar la teoría inicial con la evidencia recolectada de expertos en el sector y los hallazgos en las empresas seleccionadas, con el fin de establecer cuáles fueron los factores que influyeron en su crecimiento.
- Brindar recomendaciones a la microempresa Café Gran Pá mediante la previa identificación y análisis de las características propias de la empresa, y los factores de crecimiento caracterizados anteriormente.

2.3 Pregunta General

La presente tesis busca responder a la siguiente pregunta de investigación:

¿Cuáles son los factores que impulsan el crecimiento de las MYPE de café de especialidad que operan en el Perú?

2.4 Preguntas Específicas

A raíz de la pregunta general se plantean, de manera secuencial, cuatro grandes preguntas de investigación específicas.

- ¿Cuáles son las teorías del crecimiento empresarial pertinentes para la presente investigación?
- ¿Cuál es el efecto de los factores que influyen en el crecimiento empresarial en el sector de café de especialidad en el caso de Three Monkeys, Perú Andino, Neira Café Lab, Kafi Wasi y Café del Fundo?
- A partir del contraste entre la evidencia recolectada de expertos en el sector y los hallazgos en las empresas seleccionadas ¿Cuáles factores influyeron en el crecimiento de las empresas estudiadas?
- En base a los factores identificados y las características propias de la empresa ¿Qué recomendaciones se pueden brindar a Café Gran Pá, microempresa del sector de café de especialidad?

3. Justificación

Desde el aspecto teórico, la importancia del desarrollo del presente trabajo radica en la necesidad de generar conocimientos respecto al crecimiento empresarial en las MYPE, ya que la mayoría de estudios tienden a centrarse en la contribución de las empresas grandes y consolidadas más que en las de los pequeños negocios (Avolio, et al., 2011). Asimismo, la literatura disponible sobre factores de crecimiento tiende a limitarse a aspectos generales, sin considerar los aspectos particulares presentes en mercados emergentes tales como el que se desarrolla en la presente investigación, al respecto, si bien existen estudios referidos al mercado de café de especialidad en el Perú, estos se enfocan, en su mayoría, en la cadena de producción y en el proceso de mejora para los agricultores; si bien, este es un aspecto clave en la cadena de valor también es necesario generar información relacionada a empresas que ofrecen el producto a los consumidores finales.

Por otro lado, el aporte generado desde la perspectiva de las ciencias de la gestión, se basa en que la evidencia recolectada del mercado investigado permite cotejar los resultados obtenidos y específicos del mercado café de especialidad peruano con la información teórica proporcionada por los estudios previamente referidos. Lo mencionado posibilita la generación de mayor conocimiento sobre la gestión de empresas que operan en el nicho de café de especialidad, lo cual puede contribuir a una mejor toma de decisiones organizacionales.

Ahora bien, desde una perspectiva contextual, las MYPE en el Perú cobran especial relevancia ya que representan la principal fuente de trabajo en el país generando alrededor del 60% de la PEA ocupada. Además, cabe resaltar que este segmento empresarial representa

alrededor del 99,5% del total de empresas formales en la economía peruana, de las cuales 96,2% son microempresas y 3,2% pequeñas (PRODUCE, 2017). Asimismo, para ser una organización competente en la actualidad, es necesario identificar aquellos factores tanto internos como externos que se encuentran involucrados en el crecimiento empresarial, porque de esta manera la dirección de la organización logra identificar y tomar a su favor las circunstancias que el contexto le ofrece para lograr alcanzar el crecimiento de la empresa (Mazzi, 2011).

De acuerdo a lo anterior, el presente trabajo de investigación espera obtener como aporte una aproximación teórica de crecimiento adaptado que contemple las características particulares de la micro y pequeña empresa de café de especialidad en el contexto peruano. Todo ello posee como finalidad presentar información que pueda ser de utilidad para las MYPE que se encuentren involucradas en actividades referidas al café de especialidad, así como contribuir a las ciencias de la gestión generando conocimiento que permita mejorar la capacidad de gestión de las organizaciones en el rubro.

4. Estructura de la investigación

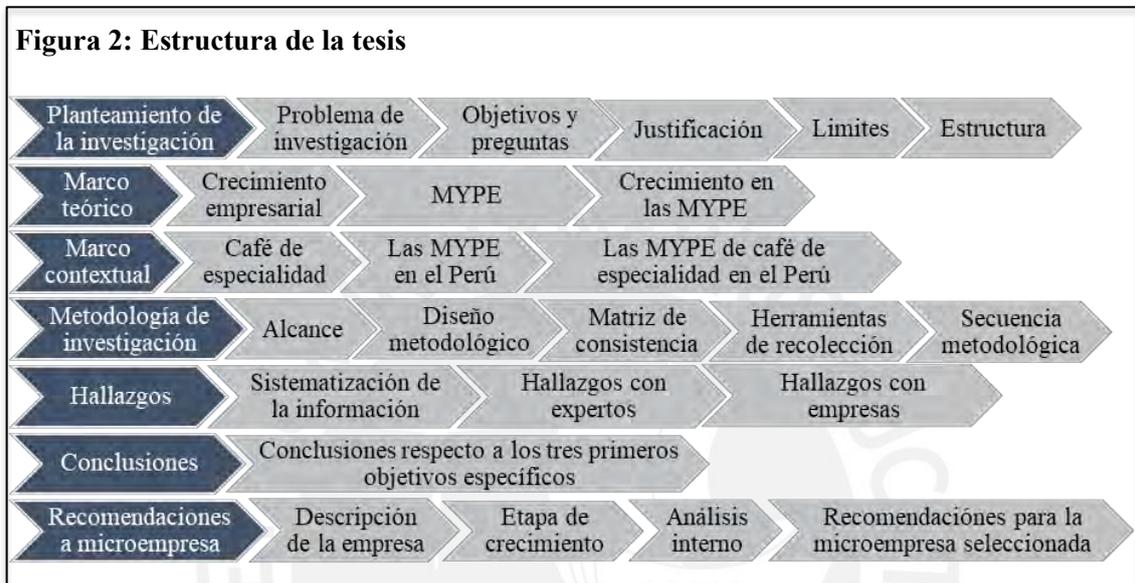
La presente tesis se conforma por siete capítulos. Entre ellos se encuentran el planteamiento de la investigación, el marco teórico, el marco contextual, la metodología de investigación, los hallazgos, las conclusiones y las recomendaciones a una microempresa.

En el primer capítulo, se presenta el problema de la investigación, los objetivos y las preguntas de investigación, la justificación, los limitantes y estructura de la tesis. En el segundo capítulo, se realiza una exhaustiva investigación respecto a la literatura disponible del objeto y sujeto de estudio: crecimiento empresarial y MYPE, respectivamente. Mientras que el tercer capítulo, analizará el contexto de las MYPE comercializadoras de café y el crecimiento que experimentan focalizado en el Perú. El cuarto capítulo es una introducción a la investigación, en donde se describe la metodología que será utilizada durante los siguientes capítulos, la cual abarca el alcance, enfoque, diseño metodológico, la estrategia de investigación, las herramientas que se utilizarán para la recolección de información, así como la secuencia metodológica.

Durante el quinto capítulo se experimenta la etapa de recolección de datos de campo, en la cual se desarrollará una investigación con la cooperación de cinco empresas de café de especialidad que han logrado crecer en el sector y de cinco expertos reconocidos en el sector del café de especialidad, con la finalidad de identificar a aquellos factores de crecimiento que han sido relevantes en su desarrollo y a continuación, se procederá a analizar los mismos. Así mismo se presentan los resultados relevados en campo y se procederá con el análisis respectivo. Luego,

en el capítulo seis se desarrollan las conclusiones respecto al cumplimiento de los tres primeros objetivos específicos planteados en la presente investigación. Finalmente, en el séptimo capítulo se buscarán generar recomendaciones aplicables en Café Gran Pá, microempresa del sector propiedad de uno de los integrantes del equipo de tesis, a partir de los factores de crecimiento analizados en el capítulo cinco considerando las características específicas de la empresa estudiada.

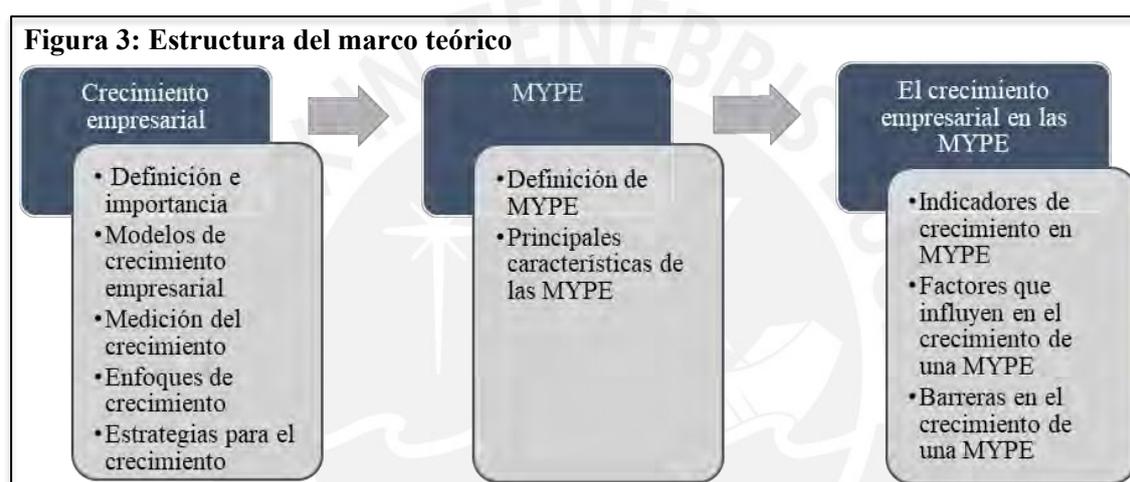
Figura 2: Estructura de la tesis



CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO

El marco teórico de esta investigación está dividido en tres grandes subcapítulos. En el primero, se explican las teorías y los enfoques más importantes del crecimiento empresarial y sus respectivos alcances. El segundo subcapítulo desarrolla el concepto de las MYPE, su definición, tipos, importancia y características. El tercer subcapítulo combina ambos conceptos, lo cual abarca el desarrollo de variables, barreras y modelos de crecimiento que tomen en consideración aquellas características singulares de las MYPE y las apliquen en el crecimiento empresarial.

Para el desarrollo del presente capítulo se realizó un análisis bibliográfico, el cual se complementó con las opiniones de expertos académicos en los temas a tratar a continuación.



1. Crecimiento empresarial

El presente subcapítulo se divide en cinco ejes: en primer lugar, se desarrolla la definición de crecimiento empresarial con el fin de entender su importancia; en segundo lugar, se presentan los diferentes modelos de crecimiento empresarial que han sido identificados para el presente trabajo; en tercer lugar, se mencionan las variables de medición de crecimiento de acuerdo a distintos autores para complementar los modelos de crecimiento antes referenciados; en cuarto lugar, se caracterizan los diferentes factores de crecimiento ordenados según distintos enfoques empresariales; y, como quinto eje, serán mencionadas algunas de las estrategias diseñadas para dinamizar el crecimiento empresarial.

1.1. Definición e importancia del crecimiento empresarial

El crecimiento empresarial es un concepto complejo, debido a que existe una multiplicidad de perspectivas de estudio, las cuales proporcionan distintas definiciones, abarcan diferentes dimensiones de la organización, así como la aleatoriedad propia de la naturaleza de un fenómeno heterogéneo (McKelvie & Wiklund, citado en Seclen, 2016). Por un lado, el

crecimiento puede ser definido como la adaptación de la organización a diferentes sucesos ocasionados por el entorno o la creación de valor generado de manera interna por los directivos de la compañía en donde, como consecuencia, aumentan los ingresos económicos y se genera mayor inversión en la capacidad de producción de la organización para obtener mayores clientes. Cabe precisar, que todos los cambios generados para aumentar las ventas de la empresa no deben perjudicar ni disminuir sus ganancias o su competitividad en el mercado en donde realiza sus operaciones (Blázquez, Dorta & Verona, 2006).

Por otro lado, Según Sallenave (citado en Puerto 2010), el crecimiento empresarial es un indicador de performance de la organización que faculta a la misma para que logre medir su capacidad de reconocer y aprovechar oportunidades del mercado. Asimismo, según Penrose (2018, citado en Padilla, Lozano & Gonzales), “el crecimiento se caracteriza por la acción compleja de las modificaciones internas que desembocan en un aumento de las dimensiones y cambios en las características de los objetos sometidos a tal proceso”; mientras que Perroux (2018, citado en Padilla, Lozano & Gonzales) sustenta que: “el crecimiento se define por el aumento duradero de la dimensión de una unidad económica simple o compleja, realizado con cambios de estructura y eventualmente de sistema, y acompañado de progresos económicos variables. Este concepto enlaza indisolublemente con el aumento de la dimensión y con el cambio estructural”.

Al respecto, Terán Rodríguez (2015), define el crecimiento empresarial como el aumento respectivo del resultado financiero del año, la cantidad de empleados, volumen de ventas y cantidad de activos; por ello, el crecimiento empresarial se mide comparando los resultados de los estados financieros del presente año respecto a los resultados obtenidos el año previo y variación respectiva de la cantidad de empleados, ventas realizadas y activos. En otras palabras, se precisa que el crecimiento de la empresa debe ser medido respecto a dos variables: la cantidad de empleados y las ventas por año.

Mientras que Lerma (2007) menciona que el crecimiento de la empresa es la consecuencia de haber logrado un estado de estabilidad tanto económica como de posicionamiento en el mercado en donde opera. Ello le permite crecer, debido a que al haber logrado un grado de estabilidad podrá usar sus recursos internos para expandirse hasta donde sus posibilidades tanto internas como externas le permitan.

A partir de las definiciones previamente identificadas, podemos concluir que el crecimiento empresarial se encuentra vinculado a la generación de valor en la organización y a la consecución de objetivos y metas de la empresa. Además, es importante señalar que el crecimiento

empresarial se relaciona estrechamente con la supervivencia en el tiempo de las organizaciones y el posicionamiento de la empresa en el mercado.

1.2 Modelos de crecimiento empresarial

En este apartado se analizan los modelos de crecimiento empresarial de Larry E. Greiner y Churchill y Lewis los cuales ofrecen al lector una aproximación a las características que poseen las empresas en cada una de las etapas de crecimiento. Estos modelos serán de utilidad para clasificar a las empresas estudiadas según su etapa de crecimiento.

1.2.1 Modelo de Larry E. Greiner

De acuerdo con el modelo propuesto por Larry Greiner, en “Evolución y revolución conforme las empresas crecen” (2015, versión), las organizaciones en crecimiento suelen pasar por cinco etapas de relativa calma y estabilidad cuyo fin está marcado por una fuerte crisis que, vista como una oportunidad, les permite evolucionar a la siguiente fase. Es importante resaltar que “la aproximación de Greiner tiene claras reminiscencias de la dialéctica hegeliana⁴, pero aplicada al desarrollo de las organizaciones en vez del desarrollo de la historia” (Hernández, 2014, p.43).

La primera etapa es la de crecimiento, en esta etapa la empresa se caracteriza por una fuerte presencia en el rol del empresario fundador. Es él quien marca como única meta organizacional la producción y venta del producto o servicio en cuestión. Debido a esto, a medida que la empresa crece, se presentan serios problemas en la gestión y la dirección de la empresa que no pueden ser solucionados informalmente, a lo que Greiner denomina como crisis de liderazgo (2015, versión).

Este problema da paso a la segunda etapa del crecimiento de la empresa, la dirección. En esta etapa, se busca un agente externo para que solucione los problemas identificados anteriormente, ya sea un gerente o director general, quien concentre en sus manos la responsabilidad de dirigir la organización. Ante este nuevo liderazgo los directivos de menor nivel suelen perder facultades y libertades de decisión, es entonces cuando surge la crisis de autonomía (Greiner, 2015, versión).

La crisis de autonomía da paso a la etapa de delegación cuando la empresa desarrolla una estructura de organización descentralizada. Esto suele ser un paso sumamente importante y delicado en una empresa guiada por su dueño, cuyas fuentes de decisión han estado concentradas

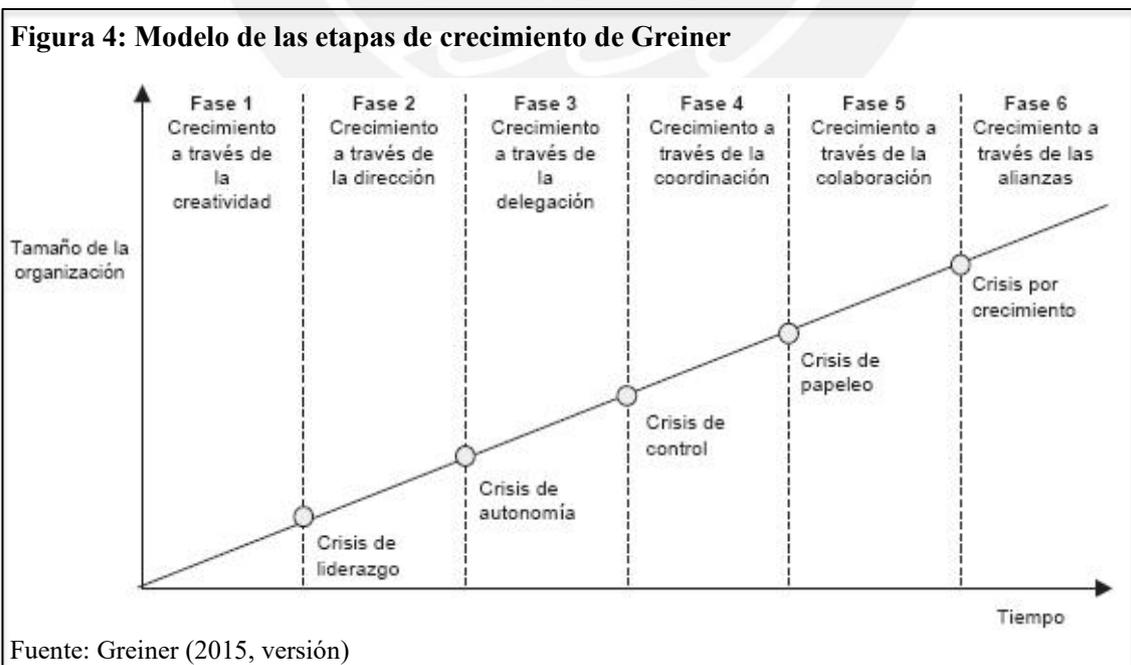
⁴ Dialéctica hegeliana: Consiste en establecer una "tesis", su contrario, una "antítesis" y su resolución en una "síntesis" (Hegel en Cuadra 2012)

en los altos directivos. A raíz de este cambio, en la relación de poder, puede suceder que se generen fricciones de parte de los altos mandos ante la pérdida de poder; a esta crisis se le reconoce como crisis de coordinación (Greiner, 2015, versión).

Es entonces cuando inicia la cuarta etapa en el desarrollo de la empresa, el crecimiento a través de la coordinación, en esta etapa se busca la conciliación entre la alta dirección y los trabajadores mediante el uso de sistemas formales para incrementar la coordinación. La empresa, conforme experimenta un mayor crecimiento, se vuelve más compleja, es entonces cuando el uso de estos sistemas la lleva a experimentar la crisis de la burocracia (Greiner, 2015, versión).

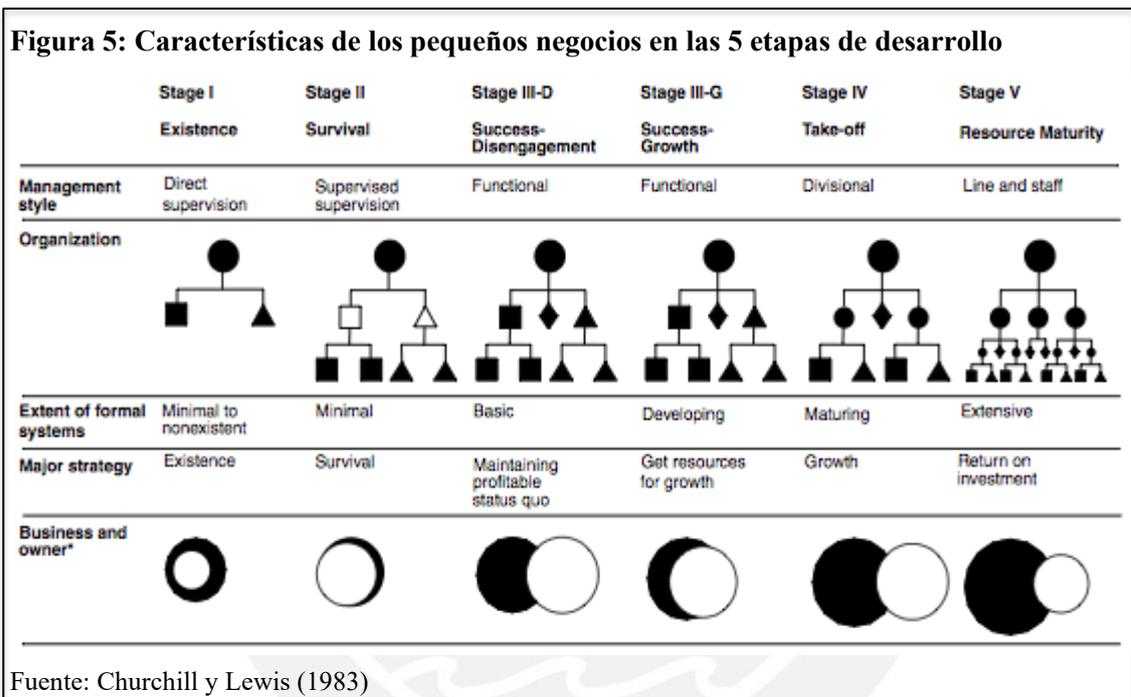
En la quinta etapa, la etapa de colaboración, se busca eliminar la rigidez ocasionada por el exceso de burocracia mediante un énfasis en “la espontaneidad de la gestión a través de los equipos y la interacción entre los talentos de sus miembros, pasando del control formal al control social y la autodisciplina” (Greiner, 2015, versión). Al respecto de la crisis que marcaría un cambio en la organización en esta etapa, Greiner (2015, versión) se limita decir que esta puede suceder en función de “la saturación psicológica de los empleados a causa de los esfuerzos físicos y mentales que supone el trabajo en equipo y la presión que ejerce sobre las personas la incesante búsqueda de innovaciones”.

En versiones actualizadas, Greiner adiciona una fase al modelo de crecimiento: las alianzas. Donde el crecimiento se logra a través de las soluciones de colaboración externa, ya sean fusiones, tenencias o redes extensas (2015, versión).



1.2.2 Modelo de Neil C. Churchill y Virginia L. Lewis

Churchill y Lewis proponen en 1983 un modelo de crecimiento especialmente diseñado para las pequeñas empresas en crecimiento, el cual clasifica las distintas etapas en las que se ubican las empresas a lo largo de su ciclo de vida. Sin embargo, se distancian de las investigaciones previas, al utilizar una combinación de tamaño, diversidad y complejidad para diferenciar cada etapa; así también son descritas por cinco factores administrativos: estructura organizacional, metas estratégicas, estilo del gerente, tipo de sistema y el nivel de involucramiento del dueño en el negocio (Churchill & Lewis, 1983).



La primera etapa es denominada existencia, en este primer momento el mayor problema al que se enfrenta la empresa es obtener suficientes clientes y ser capaces de hacer las entregas del producto correspondientes para que el negocio sea viable. En esta etapa, la organización es simple, el dueño hace todo el trabajo y supervisa directamente a los subordinados y la planeación estratégica es prácticamente inexistente, ya que el principal objetivo es mantenerse viable (Churchill & Lewis, 1983).

En la segunda etapa, conocida como sobrevivencia, la empresa ya cuenta con una cartera de clientes fidelizados y su principal preocupación es mantener la relación entre gastos e ingresos, pero sigue siendo una organización simple, con un número limitado de trabajadores, pero con la presencia de un gerente o administrador. Asimismo, la planeación se limita al presupuesto y la meta principal sigue siendo sobrevivir (Churchill & Lewis, 1983).

En la tercera etapa, denominada éxito, el dueño se enfrenta a la decisión de asumir riesgos para que la compañía se expanda y explote su potencial o mantenga la estabilidad lograda previamente. Esta etapa se divide en dos momentos, el primero se da si el dueño decide desligarse del proyecto para emprender uno nuevo en un contexto en el que la empresa obtiene suficientes ingresos como para considerarse un éxito económico, mientras que el segundo sucede en el caso de que la empresa esté del todo consolidada en el mercado y es cuando el dueño debe tomar decisiones estratégicas para mantenerse rentable (Churchill & Lewis, 1983).

En la cuarta etapa, el despegue, el principal problema es encontrar financiamiento externo para el crecimiento. Así mismo, se debe enfrentar al reto de delegar responsabilidades con el fin de ser más eficientes y enfrentarse al crecimiento, de forma que se logre una descentralización de las funciones en la compañía (Churchill & Lewis, 1983).

En la última etapa, la maduración, la empresa en cuestión cuenta con los trabajadores, las fuentes de financiamiento y el talento gerencial necesario para realizar las operaciones diarias y el planeamiento estratégico. Así mismo, cuenta con una administración descentralizada, experiencia y con el equipo apropiado para enfrentar al mercado (Churchill & Lewis, 1983).

El modelo de crecimiento propuesto por Churchill y Lewis será utilizado en la fase exploratoria de la presente investigación, en la cual se evalúa la etapa de crecimiento en la que se encuentra cada una de las empresas sobre las cuales, posteriormente, se identificarán los factores que influyeron en el crecimiento observado (Churchill & Lewis, 1983). Se elige este modelo debido a que está enfocado en el crecimiento en pequeñas empresas, lo cual encaja con los sujetos de estudio seleccionados.

1.3 Medición del crecimiento

Los indicadores de crecimiento en una organización son factores de medición que se basan en datos pasados y presentes, relacionados entre sí, con un enfoque integrador de toda la organización. Además, los indicadores de crecimiento pueden considerar aspectos intangibles como la satisfacción de clientes, el grado de motivación de empleados y directivos, índices de retención de clientes, rotación de personal, entre otros (Salgueiro, 2001).

Es a raíz de la complejidad inherente atribuida a la inexistencia de una teoría unificadora al respecto, que escoger una sola variable o un grupo de variables específicas para la medición es un tema de amplio debate. Al respecto, Penrose sostiene que:

“No existe ninguna forma de calcular el monto de la expansión, ni la dimensión de una empresa que no pueda ser objeto de serias objeciones conceptuales. Las ventas totales no toman suficientemente en cuenta el grado de integración, y el valor añadido es un concepto de renta y no un concepto de activo o de dimensión” (citado en Blázquez et al., p. 181, 2006)

Es por ello que a continuación, se presenta la tabla elaborada por Blázquez et al., en la cual se ofrece una compilación de las variables para medir crecimiento, según los principales trabajos que se han realizado respecto al tema entre las que destacan las ventas, el empleo, el número de trabajadores, las inversiones, rentabilidad, etc. (2006).

Tabla 1: Variables para la medición del crecimiento

Variable(s) seleccionada(s) para medir la dimensión empresarial	Autor/Año
Activo total	Albach (1967) Suárez (1979b, 1984) Dunne y Hughes (1994) Carpenter y Petersen (2002) García (2004)
Número de empleados	Evans (1987) González Núñez (1988) Kraybill y Variyam (1992) Ocaña et al. (1994) Becchetti y Trovato (2002)
Volumen de ventas	Petrakis (1997)
Inversión neta	Maroto Acín (1996) Schianterelli (1996) López Gracia et al. (1999) Raymond et al. (1999)
Inversión bruta	Mato (1989)
Diferencia entre el valor de mercado y el valor contable de la empresa	Varaiya et al. (1987)
Volumen de ventas y valor añadido	Maravall (1984)
Volumen de ventas y activo total	Chittenden et al. (1996)
Activo total neto, ingresos de explotación y valor añadido	González Pérez y Correa Rodríguez (1998)
Número de empleados, ventas y activo total	Lang et al. (1996) Heshmati (2001)

Tabla 1: Variables para la medición del crecimiento (continuación)

Variable(s) seleccionada(s) para medir la dimensión empresarial	Autor/Año
Número de empleados, ventas y rentabilidad	Birley y Westhead (1990)
Número de empleados, volumen de ventas, activo total y valor añadido	Calvet et al. (1989)
Número de empleados, volumen de ventas, fondos propios y valor añadido	Antón Martín et al. (1990)
Valor multicriterio	Bueno Campos et al. (1984) Bueno Campos y Lamothe Fernández (1986) Correa Rodríguez (1999) Correa Rodríguez et al. (2001)

Adaptado de Blázquez et al. (2006)

1.4 Enfoques de crecimiento empresarial

En la presente sección, se identifican los diversos enfoques de crecimiento empresarial y se desarrollarán las principales perspectivas con la finalidad de comprender la evolución de las teorías a lo largo del tiempo, así como entender el motivo del enfoque escogido para la presente investigación.

Debido a que los estudios sobre el crecimiento empresarial varían según la disciplina y el contexto estudiado, el orden propuesto para analizarlos será a través de cinco enfoques.

1.4.1. Enfoque según el tamaño de la organización

Uno de los enfoques iniciales y del que surgió gran controversia es el de la Ley del efecto proporcional o Ley de Gibrat, este sería el modelo que indica que “la probabilidad de un cambio proporcional en el tamaño de una firma durante un periodo específico es la misma para todas las firmas en una industria, sin importar el tamaño al inicio del periodo de operación” (Mansfield, citado por Bardales, 2006, p. 2). En ese sentido, más allá del tamaño de la firma, la empresa tiene la probabilidad de crecer. De ese modo, se abre la posibilidad a estudios posteriores para entender el crecimiento de una organización a través de otras variables que expliquen este fenómeno.

Más adelante, se desarrollaron estudios empíricos que atribuían los factores de crecimiento al tamaño de la empresa. Estos “sugieren que las empresas más pequeñas tienen una más alta y variable tasa de crecimiento” (Mansfield; Pyke, Begattini & Sengerberger; Loverman & Sengerberger, citado en Ramírez, Mungaray, Ramírez & Taxis, 2010). Asimismo, estos estudios afirman que si bien las economías de escala desarrolladas por las grandes empresas, son

positivas para el crecimiento de las organizaciones, estas no determinan el éxito de la organización, puesto que una mala gestión podría generar rendimientos decrecientes (Williamson, citado por Ramírez, Mungaray, Ramírez & Taxis, 2010).

1.4.2. Enfoque clásico de la teoría económica

Para los años cincuenta en todo el mundo se desarrollaron diversos estudios científicos fundamentados en teorías económicas y teorías industrialistas, a propósito de los esfuerzos de los diversos países en el desarrollo de sus economías para salir de la recesión económica. Entre las principales investigaciones de la época, se encuentran las de Fritz Redlich (1949), con su propuesta de estudiar a la teoría económica no como una teoría estática, sino como una más dinámica guiada por las fuerzas del desarrollo económico. Asimismo, este autor atribuye importancia a ciertos factores como la innovación y el liderazgo.

De igual forma, Cook y Downie (1959) se centraron en el estudio de la competitividad y la relación de esta con el desarrollo y expansión de las industrias. Consideró como factores claves para la competitividad la reducción de costos, las estructuras y la innovación. En su investigación, señaló que en el mercado había una distinción entre las empresas más eficientes y las menos eficientes, siendo las primeras las que obtenían mayor crecimiento invirtiendo las ganancias y ofreciendo precios más bajos para adquirir mayor participación de mercado.

Por otro lado, Marris (1964) propone que los empresarios buscan maximizar su rentabilidad, incrementando la facturación de la compañía y agregando capital, pero para evitar perder el control de la compañía con una posible compra de acciones, lo harán reinvertiendo las ganancias.

1.4.3. Enfoque de organización y dirección estratégica

Para finales de los años setenta e inicios de los ochenta, la teoría de crecimiento empresarial comenzaba a adoptar enfoques de diversas disciplinas, entre ellas, la geografía económica y la teoría institucional. Además, adquirió mayor importancia el interés en las pequeñas empresas que habían experimentado un rápido crecimiento, y su relevancia como generadoras de empleo y dinamizadoras de la economía. Los diversos estudios comenzaron a relacionar las teorías empresariales con el crecimiento de la compañía (Fernandez, 2012).

Entre las principales teorías del presente enfoque, destaca el aporte de Birch (citado en Fernandez, 2012) que segmenta a las empresas según el tamaño y el desenvolvimiento en términos de crecimiento, entre ellas resalta aquellas empresas que muestran unos patrones de crecimiento muy elevados a corto plazo denominadas empresas gacelas. Por su lado, Druker (1985) señala

como elemento clave del comportamiento empresarial a la innovación y al emprendimiento para hacer frente a los cambios del entorno y las amenazas de los competidores, mientras que Barkham (1996) se enfoca en el crecimiento en negocios pequeños y analiza que las decisiones en la estrategia empresarial pueden influenciar en el ratio de crecimiento. Recalca la importancia de realizar un análisis diferente al usado para comprender el crecimiento en grandes empresas, debido a la influencia de las relaciones entre el propietario y el gerente en la toma de decisiones.

1.4.4. Enfoque del capital intelectual

Para fines del siglo pasado, el rol de los activos intangibles comenzó a adquirir mayor importancia en el análisis del crecimiento de las empresas, debido a que la ventaja competitiva de las compañías estaba girando menos en torno a las fuentes tradicionales como la materia prima o la capacidad de producción y más en torno a los recursos intangibles (Hormiga, Batista & Sánchez, 2007). Es así que el concepto de capital intelectual cobra mayor relevancia y se clasifica en tres principales componentes.

El primer componente es el capital humano que podría definirse como el conocimiento que poseen todos los trabajadores de una empresa, los cuales agregan valor a la organización (Stewart, citado por Sánchez, Melian & Hormiga, 2007). El segundo componente es el capital estructural, el cual es el conocimiento que la empresa posee y que, a pesar de que los empleados cambien, el conocimiento se queda en la organización. Este conocimiento puede estar impregnado en la cultura o en los procesos de la empresa (Bontis, Chua & Richardson; Camisón et al.; Petrash, citado por Sánchez, Melian & Hormiga, 2007). El tercer componente es el capital relacional, el cual fundamenta su teoría por el hecho de que las empresas trabajan en conjunto con otras y que, mediante estas relaciones con sus clientes, proveedores, distribuidores y *stakeholders* en general se genera valor en la compañía (Bontis, Ordóñez de Pablos. Stewart, Roos et al., citado por Sánchez, Melian & Hormiga, 2007).

1.4.5. Enfoque de transversal

Este enfoque toma el aporte de Penrose (2009 versión) con la teoría de los recursos y se complementa con el análisis del entorno de Storey (2016 versión) que adecúa los conceptos para el análisis de pequeñas empresas. Por su lado, Penrose (2009 versión) define a la empresa como una colección de recursos productivos del tipo físico y del tipo humano. De acuerdo con la perspectiva de la autora, los recursos tienen un potencial productivo que dependiendo de las oportunidades que el empresario identifique y de las decisiones que tome para hacer de estos recursos los más eficientes podrían convertirse en un factor de expansión de la organización (Penrose, 2009 versión). Para este proceso es necesario que el empresario posea una intuición e

imaginación empresarial que se preceda las decisiones económicas. Asimismo, se resalta el hecho de que explotar las oportunidades provenientes de los recursos propios no estaría relacionado al tamaño de la empresa (Penrose citado en Kor, Mahoney, Siemsen, & Tan, 2016). Es así que las decisiones del empresario cobran relevancia en cuanto al rumbo y el desempeño de la organización. Pese a la amplia aceptación que ofrece el estudio de Penrose, este fue diseñado para grandes empresas con una amplia disponibilidad de recursos, así como de experiencia en el mercado.

Bajo esta premisa holística, Storey (2006 versión) analiza la influencia del entorno en las pequeñas empresas en diferentes países y en qué medida el clima económico define el éxito o fracaso de una empresa. De igual modo, analiza los factores internos de la pequeña empresa en términos de estrategias empresariales, cultura organizacional, decisiones financieras y desafíos del entorno que enfrenta el propietario de la pequeña empresa. Esta teoría se desarrolla a mayor detalle en capítulos posteriores.

A continuación, se presenta una tabla elaborada, a modo de resumen, para un mejor entendimiento del proceso de evolución que han experimentado los factores de crecimiento a lo largo de los enfoques descritos previamente.

Tabla 2: Resumen de las variables de crecimiento según enfoques

Enfoques y variables del Crecimiento Empresarial		
Enfoque de crecimiento	Variables de crecimiento	Autores
Enfoque según tamaño de organización	<ul style="list-style-type: none"> - Tamaño de la organización - Economías de escala - Estilo de gestión empresarial 	Gibrat (1931) Mansfield (1962) Williamson (1967) Pyke, Begattini & Sengerberger (1990) Loverman & Sengerberger (1991)
Enfoque clásico de la teoría económica	<ul style="list-style-type: none"> - Competitividad - Reducción de costos - Las estructuras - La innovación - La eficiencia - La rentabilidad - Nivel de facturación - Reinversión de ganancias 	Fritz Redlich (1949) Jack Downie (1958) Baumol (1962) Marris (1964) Marris y Wood (1971)
Enfoque de organización y dirección estratégica (teorías empresariales)	<ul style="list-style-type: none"> - La innovación - El emprendimiento - Capacidad de respuesta frente a cambios del entorno - Cambios en la estrategia organizacional 	Birch (1979) Druker (1985) Barkham (1996)

Tabla 2: Resumen de las variables de crecimiento según enfoques (continuación)

Enfoque de crecimiento	Variables de crecimiento	Autores
Enfoque de capital intelectual	<ul style="list-style-type: none"> - Capital humano - Capital estructural - Capital relacional 	Stewart (1991, 1998) Bontis (1996) Ordoñez de Pablos (2003) Bontis, Chua & Richardson (2000) Camisón Zornosa, et al. (2000) Petrash (2001)
Enfoque transversal	<ul style="list-style-type: none"> - Recursos físicos - Recursos humanos - Estrategias empresariales - Estrategias financieras - Toma de decisiones frente a desafíos del entorno - Cultura organizacional 	<ul style="list-style-type: none"> - Storey (2016, versión) - Penrose (2009)

1.5 Estrategias para el crecimiento empresarial

Las estrategias de crecimiento son los “planes que determinan cómo logrará la organización su propósito comercial, cómo competirá con éxito y cómo atraerá y satisfará a sus clientes para cumplir sus metas” (Robbins, 2018, p. 278). La elección de las estrategias debe responder a las capacidades de la organización y del mercado estudiadas previamente para diseñar un mix que logre la combinación ideal para responder a las necesidades específicas de crecimiento para cada organización. Es por ello, que la presente teoría será utilizada en la investigación para que, una vez identificados los factores de crecimiento empresarial del sector y realizado el análisis a la microempresa Café Gran Pá, se pueda proponer una guía de gestión que contemplen algunas estrategias propicias para la organización.

1.5.1. Estrategias de Integración

También conocidas como estrategias de integración vertical, permiten a las organizaciones lograr control sobre sus competidores. Las estrategias de integración se dividen en integración hacia adelante, hacia atrás y horizontal (David, 2017).

a. Integración hacia adelante

Implica la persecución de un mayor control sobre los distribuidores o vendedores con los que opera la organización. Actualmente, cada vez más organizaciones se adaptan a esta estrategia mediante la venta directa de sus productos a través de la implementación de sus propios sitios web. David propone que entre los indicadores que identifican cuando es el momento propicio para

aplicar esta estrategia están los siguientes: el encarecimiento y la calidad limitada en los distribuidores, el crecimiento de la industria y la capacidad de la organización para afrontar los costos, y cuando los márgenes de los distribuidores y las ventajas de una producción estable son particularmente altas (David, 2017).

b. Integración hacia atrás

Se basa en que una organización asimile a sus proveedores o aumente el control que tiene sobre ellos. Esta estrategia se aplicará cuando los proveedores de la empresa sean poco confiables, resultan demasiado costosos o carezcan de la capacidad necesaria para cubrir las necesidades de las empresas; cuando el número de proveedores sea reducido en un mercado competitivo o en una industria de rápido crecimiento, cuando la organización cuente tanto con recursos humanos como de capital para afrontar la integración y cuando los márgenes de utilidad de los proveedores sean altos (David, 2017).

c. Integración horizontal

Mediante esta estrategia la empresa busca la apropiación de sus competidores o tener un mayor control sobre ellos mediante adquisiciones, fusiones o tomas hostiles; posibilitando mayores economías de escala y la mejora en la transferencia de recursos y habilidades. La aplicación de esta estrategia es efectiva cuando la organización posee características monopólicas en un área o región, cuando la industria en la que compete está en crecimiento, cuando un aumento en las economías de escala genera ventajas competitivas significativas y cuando la empresa cuenta con los recursos necesarios para la administración (David, 2017).

1.5.2. Estrategias Intensivas

Son denominadas intensivas debido a que requieren grandes esfuerzos de la organización para mejorar la posición competitiva de sus productos. Las estrategias intensivas se conforman por la penetración de mercado, el desarrollo de productos y el desarrollo de mercado (David, 2017).

a. Penetración de mercado

La empresa vende sus productos actuales en sus mercados actuales, en búsqueda de incrementar su participación de mercado a través de una intensificación de sus esfuerzos de marketing. Este tipo de estrategia se puede implementar cuando los mercados actuales no están saturados y los principales competidores disminuyen, cuando se puede lograr un aumento significativo en la tasa de uso de sus clientes, y cuando el incremento en las economías de escala ofrece una importante ventaja competitiva (David, 2017).

b. Desarrollo de mercados

La empresa continúa vendiendo sus productos actuales, pero los introduce en un nuevo mercado. Es efectiva cuando los canales de distribución son eficientes, cuando la industria está en crecimiento y existen nuevos mercados inexplorados, cuando la organización es exitosa, y cuenta con los recursos humanos y de capital necesarios (David, 2017).

c. Desarrollo de productos

La empresa crea nuevos productos o mejora los actuales con el fin de incrementar las ventas, lo que implica gastos significativos en investigación y desarrollo. Una empresa debe considerar implementar esta estrategia cuando la organización tiene productos exitosos en etapa de madurez, cuando la competencia se desarrolle en una industria de alto crecimiento y de rápido desarrollo tecnológico, cuando los competidores directos ofrecen productos de mejor calidad a precios competitivos y cuando la empresa posea capacidades de investigación y desarrollo (David, 2017).

1.5.3. Estrategias de diversificación

La empresa busca desarrollar nuevos productos y venderlos en nuevos mercados. Existen dos tipos de diversificación: la diversificación relacionada y la no relacionada (David, 2017).

a. Diversificación relacionada

Es cuando existen relaciones competitivamente valiosas entre las actividades de sus cadenas de valor. Esta estrategia es ampliamente utilizada por las organizaciones debido al valor producido al transferir habilidades, conocimientos u otras actividades competitivas, la disminución de costos, la explotación del uso común de nombre de marca y el fortalecimiento de la organización (David, 2017).

b. Diversificación no relacionada

Se clasifica como diversificación no relacionada cuando sus cadenas de valor son tan diferentes que no existen relaciones entre sus actividades. Si bien las empresas utilizan estas estrategias con el fin de reducir el riesgo propio de invertir en una sola industria, es una estrategia que es poco usada debido a la magnitud de esfuerzo que implica el manejar diversas actividades de negocio (David, 2017).

1.5.4. Estrategias genéricas

Michael Porter (2005) establece tres ejes fundamentales para lograr una ventaja competitiva: de liderazgo en costos, de diferenciación y de enfoque, a los que denomina estrategias genéricas.

a. Liderazgo en costos

Es usado comúnmente por grandes empresas con la capacidad de realizar previamente estrategias de integración que les permitan adquirir la capacidad de manejar sus costos. Esta estrategia suele utilizarse en conjunto con la estrategia de diferenciación, para que sea efectiva la empresa debe lograr establecer una ventaja competitiva que sea difícil de imitar por sus competidores. Estas se dividen en estrategia de mejor valor y estrategia de bajo costo (Porter, 2005).

b. Diferenciación

Si se hace correctamente la estrategia de diferenciación le brinda a la organización la obtención de una mayor flexibilidad de producto y compatibilidad, costos y mantenimiento menores, y un mejor servicio. Es efectiva cuando existen muchas formas de diferenciar el producto y muchos compradores que son capaces de valorar estas diferencias, cuando las necesidades de los compradores son complejas, cuando compiten en una industria de cambios tecnológicos constantes y cuando pocos competidores aplican estrategias de diferenciación (Porter, 2005).

c. Enfoque

Esta estrategia hace referencia a la venta de productos y servicios que responden a las necesidades de un grupo específico de clientes, también llamado nicho de mercado. Es usado comúnmente por las empresas pequeñas cuando el nicho de mercado es grande, rentable y está en crecimiento, cuando los líderes de la industria no han concentrado sus esfuerzos en el nicho de mercado y consideran que satisfacer a estos clientes es demasiado costoso o difícil de forma paralela a sus consumidores en general, cuando la industria tiene muchos nichos distintos, por lo que la empresa puede escoger un nicho atractivo competitivamente, con pocos rivales y adecuado a sus recursos (Porter, 2005).

2. MYPE

En el presente subcapítulo se analiza la teoría referente al sector donde se desenvuelven los sujetos de estudio analizados en la presente investigación, debido a que el estudio busca

caracterizar a aquellos factores de crecimiento empresarial que llevaron a las MYPE estudiadas a crecer en su mercado.

En el presente subcapítulo, se analiza a las MYPE a partir de dos ejes: en primer lugar, se define su importancia y limitaciones; y, en segundo lugar, se desarrollan sus características particulares.

2.1. Definición

En América Latina, no es posible llegar a una única definición de MYPE debido a la gran heterogeneidad de los mercados y la dificultad de integrarse a la economía de las empresas de este tamaño, así como por la diferencia de contextos económicos, productivos y sociales. En ese sentido, se ha optado por tomar criterios para estandarizar el levantamiento de información, como el número de empleados, las ventas anuales, el valor de los activos, las exportaciones, entre otros (Dinni & Stumpo, 2018).

Para el Instituto Internacional del Comercio, se define tradicionalmente a una empresa como MYPE de acuerdo al número de empleados. Las pequeñas empresas tienden a emplear a veinte o menos empleados y realizan sus actividades dentro del marco de la producción nacional con un acceso a la tecnología básica y poseen limitados ingresos. Mientras que las medianas empresas suelen emplear entre veinte a cincuenta empleados, poseen equipamiento relativamente adecuado y pueden usar métodos productivos medianamente competitivos (ITC, 2015).

En un informe de la OIT, se indica que el entramado de las MIPYMES es “un conjunto muy heterogéneo en el que coexisten desde pequeñas unidades dedicadas a actividades de subsistencia a empresas pequeñas y medianas que son dinámicas, innovadoras, competitivas en el mercado y que, en menor medida, exportan” (Ferraro & Rojo, 2018, p. 7).

Ahora bien, es importante resaltar la diferencia entre una pequeña empresa y un emprendimiento. El emprendimiento supone un proceso de creación, ya sea de un servicio o bien, el cual será ofrecido en el mercado para generar valor tanto a los consumidores como a la organización (Bedi & Vij, 2015); de ahí que, el emprendedor es una persona que se encuentra en estado de innovación permanente, motivado y comprometido con diversas actividades relacionada a la planeación y a asumir riesgos (Casson, citado en Álvarez, Godley & Wright, 2014). Mientras que una pequeña empresa posee como principal propósito promover las metas personales y donde el negocio está intrínsecamente ligado a las necesidades y deseos de familiares (Devece, Palacios-Marques, & Fernandez, 2011).

Para la presente investigación, se entenderá a la MYPE de acuerdo con la definición desarrollada en la legislación de nuestro país, la cual toma en consideración el nivel de ingresos de las empresas. Esta será desarrollada a mayor detalle en el marco contextual.

2.2. Características de MYPE

En diversos estudios sobre las MYPE, se ha podido identificar determinadas características que tienen en común este tipo de empresa. A continuación, se desarrollan las principales características entre las cuales están las siguientes: orientación estratégica, recursos humanos, mercadotecnia, tecnología e innovación, y gestión financiera y contable.

2.2.1. Orientación estratégica

Las MYPE suelen caracterizarse por enfocar sus operaciones en el día a día, dándole menor importancia a la planeación. Es así que la planeación, en muchos casos, se limita únicamente al presupuesto de los ingresos y egresos. Asimismo, muchas de ellas han definido una misión y visión; sin embargo, no poseen un claro plan de acción ni estrategias definidas para el cumplimiento de objetivos. Además, se suelen realizar análisis internos y externos, lo cual dificulta la identificación de posibles amenazas por los cambios del entorno (Zapata, 2004).

2.2.2. Recursos humanos

En este tipo de empresa, las actividades de gestión de los recursos humanos se realizan de manera informal. La selección y el reclutamiento se realiza por las recomendaciones del personal actual y no se han establecido perfiles para cada puesto (Zapata, 2004). Asimismo, existe una falta de capacitación del personal, una alta rotación de personal y no siempre se cumple con los lineamientos de seguridad y salud (Jurado citado por Palomo, 2005). En muchos casos, este tipo de empresas es manejada por la figura del directivo que, a su vez, es el propietario, quien imparte su idiosincrasia en la toma de decisiones (Molina-Ycaza & Sánchez-Riofrío, 2016).

2.2.3. Mercadotecnia

La identificación y la segmentación del mercado en las MYPE suele ser incipiente. Tampoco se tiene identificada claramente a la competencia. Ello dificulta ofrecer sus productos de manera oportuna y relevante al mercado adecuado. De igual forma, no poseer información, objetivos ni estrategias comerciales claras obstaculiza la propuesta de productos innovadores para hacer frente a la oferta de la competencia. Asimismo, la apuesta por la gestión de comunicación de marca y promoción suele ser poco desarrollada (Zapata & Palomo, 2005).

2.2.4. Tecnología e Innovación

Los procesos de las MYPE suelen ser rudimentarios y se basan en actividades manuales con poco acceso a la tecnología. En este tipo de organizaciones, no hay un área encargada en la mejora de procesos, los procesos de producción suelen ser distintos y no se cumple con un estándar de calidad determinado. Es así que las actividades podrían ser afectadas por cuellos de botella, impactando seriamente la eficiencia en las operaciones y generando que la atención se concentre en las actividades diarias, lo cual evita que se desarrolle un ambiente apto para la innovación (Molina & Sánchez, 2016).

2.2.5. Gestión financiera y contable

El limitado acceso al crédito en la MYPE suele generar que las operaciones se vean afectadas por la falta de capital, lo cual puede ocasionar que el crecimiento de este tipo de empresas se vea acotado. Entre las principales trabas del acceso al crédito, se encuentran las altas tasas de interés, la cantidad de requisitos documentos solicitados y el tiempo que se requiere para realizar los trámites (Molina & Sánchez, 2016). Por otro lado, los pocos conocimientos en la elaboración y análisis de registros contables y estados financieros pueden generar falsas expectativas con respecto a las utilidades, debido a errores en el cálculo de los costos, los gastos y los impuestos (Palomo, 2005).

En suma, la presente investigación tomará la definición de MYPE, la cual clasifica a las empresas según el nivel de ventas. Asimismo, se tomará en consideración las características que distinguen a una MYPE, tanto sus aspectos positivos como negativos, para un mayor entendimiento y alcance a este sujeto de estudio. Una vez analizada la definición de MYPE y sus características, se procede a evaluar el crecimiento en este tipo de empresas, tomando en cuenta sus elementos distintivos.

3. El crecimiento en la MYPE

Una vez definidas las teorías más relevantes para comprender los conceptos de crecimiento empresarial y MYPE, el presente subcapítulo busca recopilar investigaciones y teorías que focalicen el tema de crecimiento empresarial en las MYPE, tomando en cuenta aquellas características propias de las MYPE identificadas en el subcapítulo anterior. Así mismo, se presentarán los factores de crecimiento según el enfoque escogido para el presente estudio.

A diferencia de las empresas medianas y grandes ya establecidas cuyo objetivo de crecimiento es hacer sostenible la viabilidad de la empresa, el crecimiento empresarial en las micro y pequeñas empresas se enfoca un paso atrás, en obtener viabilidad (Gilbert, McDougall,

& Audretsch, 2006). Así mismo, las MYPE cuentan con diversas características diferenciales que generan procesos y resultados distintos de crecimiento, ya sea por diferencias de estructura, recursos o capacidades (Penrose, 2009 versión). Asumiendo estas premisas, a continuación, se analizarán los indicadores de crecimiento que se utilizan para medir el desempeño en las MYPE, los factores que son particularmente relevantes en el crecimiento de las MYPE y las barreras de crecimiento a las que se enfrentan.

3.1. Indicadores de crecimiento en MYPE

El objetivo principal de los indicadores de crecimiento es permitir controlar la evolución de la compañía, indicar a directivos y empleados aspectos importantes y satisfacer mejor las expectativas y necesidades de los clientes (Salgueiro, 2001).

Entre los indicadores de crecimiento para una organización, están el incremento de la participación de mercado, la cantidad de nuevos productos ofertados, la cantidad de clientes nuevos que se logra captar, entre otros (Blázquez et al., 2006). Sin embargo, al contextualizar la finalidad de la presente investigación se desprende que en las nuevas o pequeñas empresas “los indicadores más relevantes parecen ser las ventas y el empleo” (Delmar, Weinzimmer et al., Davidson & Henrekson, Gilbert et al., citados en Federico, Kantis & Rabetino, 2009).

En este sentido, el incremento en las ventas indica hasta qué punto los clientes aceptan los bienes o servicios que la empresa ofrece, razón por la cual suele ser el indicador preferido de los empresarios, debido a que las nuevas empresas necesitan ingresos por ventas para sobrevivir y precede al resto de indicadores de crecimiento, ya que los ingresos adicionales pueden ser reinvertidos en la propia empresa; mientras que, el crecimiento en el empleo indica un cambio en la composición organizativa de la empresa, en su capacidad adquisitiva y su demanda (Federico, et al., 2009). Además, con el aumento en el número de empleados la empresa dispone de recursos humanos adicionales a través de los cuales puede alcanzar sus objetivos con mayor velocidad y facilidad (Davidsson & Henrekson, citado en Federico et al., 2009).

3.2. Factores que influyen en el crecimiento de una MYPE

La literatura es amplia al sugerir factores que influyen en el crecimiento de una empresa. A través del tiempo, de manera teórica y empírica, se ha buscado encontrar variables que puedan explicar este fenómeno y se han creado diversas teorías que fundamentan por qué ciertas variables influyen de manera interna y al desempeño de la organización, afectando de manera positiva o negativa la productividad, la eficiencia y la rentabilidad.

Como se vio en los enfoques de crecimiento previamente desarrollados, Storey es el precursor del crecimiento empresarial enfocado en la pequeña empresa. Mediante su investigación, se identifica un conjunto de factores de crecimiento empresarial que fueron una guía para las investigaciones que lo precedieron. Storey define el crecimiento en términos de generación de empleo según sus diversas investigaciones que estudian el impacto en el empleo de empresas creadas recientemente y que sobrevivieron. Storey (2016 versión) señala que el crecimiento en pequeñas empresas no debería ser definido según etapas (creación, supervivencia, crecimiento, expansión y madurez), como otros autores lo hacen, ya que en la mayoría de los casos los empresarios no necesariamente reconocen en qué etapa de crecimiento se encuentran y, más aún, gran parte de las empresas no pasan por todas las etapas de manera secuencial. Por ello, el atribuye el crecimiento en una pequeña empresa a la combinación apropiada de tres elementos esenciales: el emprendedor, la empresa y la estrategia.

El primer elemento, destaca la relación entre las características específicas del emprendedor y su acceso a los recursos; respecto a los principales factores, se destaca como más importantes a la motivación, la educación, la edad del empresario y la situación de desempleo. En el segundo elemento, las características de la empresa, se destaca que las empresas más jóvenes, las de formación legal como de responsabilidad limitada y la locación del negocio son las que tienen ratios de crecimiento más elevados. Como tercer elemento, la estrategia, donde Storey destaca como más relevantes la apertura y disposición de los propietarios de financiarse a través de capital de individuos externos y organizaciones, la decisión de implementar una estrategia de posicionamiento de mercado, la introducción de nuevos productos y la voluntad de los propietarios de delegar la toma de decisiones a jefes o gerentes a medida que las operaciones se complejizan (Storey, 2016 versión). A continuación, se muestran las variables propuestas por el autor:

Tabla 3: Factores de crecimiento empresarial adaptado de Storey

El empresario	La empresa	Estrategia
1. Motivación	1. Edad	1. Entrenamiento de la fuerza de trabajo
2. Situación de desempleo	2. Sector	2. Entrenamiento en administración
3. Educación	3. Forma Legal	3. Equidad externa
4. Experiencia en administración	4. Locación	4. Sofisticación tecnológica
5. Número de fundadores	5. Tamaño	5. Ajustes de mercado
6. Anterior emprendimiento	6. Propiedad	6. Posición de mercado
7. Historia familiar		7. Planeamiento
8. Marginalidad social		8. Nuevos productos
9. Habilidades funcionales		9. Reclutamiento administrativo
10. Formación/ capacitaciones		10. Soporte del estado

Tabla 3: Factores de crecimiento empresarial adaptado de Storey (continuación)

El empresario	La empresa	Estrategia
11. Edad		11. Concentración de consumidores
12. Fracaso previo empresarial		12. Competencia
13. Experiencia previa en el sector		13. Información
14. Experiencia previa tamaño de la empresa		14. Exportaciones
15. Género		

Fuente: Storey (2006 versión)

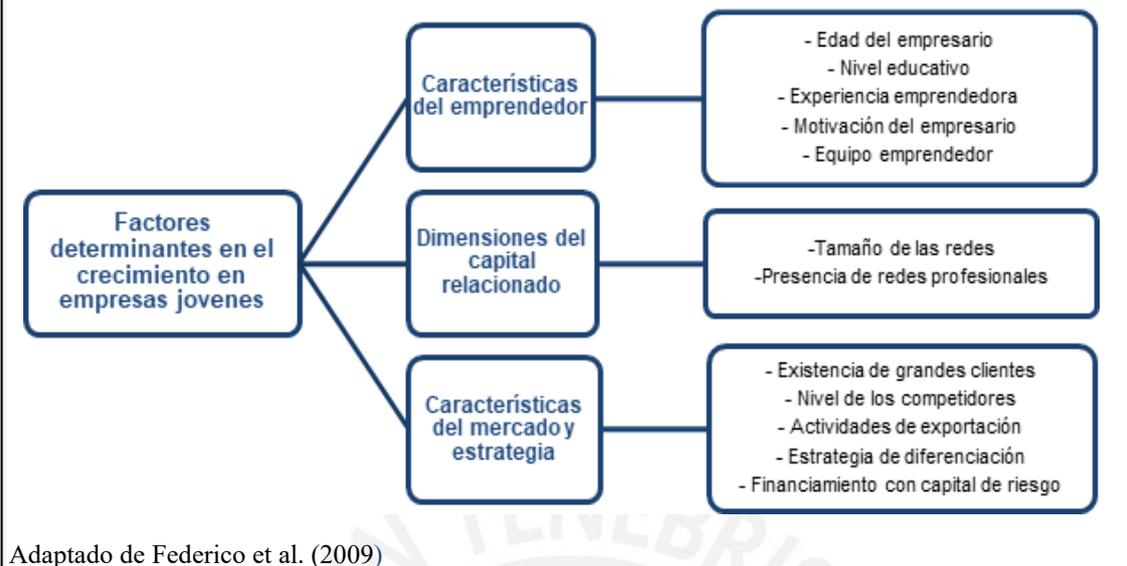
Sin embargo, los sujetos que fueron investigados en su estudio estaban ubicados en países con un alto índice de desarrollo como Inglaterra, Irlanda y Estados Unidos, mientras que la presente tesis busca evaluar los factores que influyen en el crecimiento en el Perú, un país en vías de desarrollo. Debido a que los factores de crecimiento varían según la región geográfica, particularidades económicas, políticas e incluso culturales (Federico et al., 2009), mediante una exhaustiva investigación, se identificó a aquellos estudios que, partiendo del enfoque de Storey de crecimiento empresarial en pequeñas empresas, identifican aquellos factores que influyen en el crecimiento de empresas ubicadas en países con un contexto similar al peruano.

Si bien existe un limitado número de estudios que analicen los factores de crecimiento en pequeñas empresas en países en vías de desarrollo, entre ellos podemos mencionar a Shane & Kolveried (1995), quienes enfocan su investigación en las regiones de Asia y África; McPherson (1996), quien analiza empresas en África del Sur; Liedholm (2002), quien investiga empresas en África y Latinoamérica; Capelleras, Mole, Greene y Storey (2008), con un estudio enfocado en países europeos; y Federico et al. (2009), quienes proponen un estudio multiregión.

Federico et al. (2009) propone un estudio de crecimiento multi región enfocado en países en vías de desarrollo, adaptado del modelo original propuesto por David Storey. En el estudio en mención, se combinan dos proyectos de investigación previos: *Empresarialidad en Economías emergentes* (Kantis, Ishida & Komori, 2002) y *Desarrollo emprendedor América Latina y la Experiencia Internacional* (Kantis, Angelelli & Moori, 2004). El estudio propuesto por Federico et al. (2009) analiza los factores de crecimiento en países pertenecientes a tres regiones: América Latina, el Sudeste Asiático y Europa Mediterránea, a diferencia de los estudios anteriormente mencionados, entre los países analizados de América Latina se encuentra el Perú.

A continuación, se desarrollarán las principales variables para analizar el crecimiento en pequeñas empresas consideradas en la investigación en mención, las cuales se dividen en tres grandes grupos: las características del emprendedor, las dimensiones del capital relacionado y características del mercado y estrategias.

Figura 6: Factores de crecimiento de pequeñas empresas en países en vías de desarrollo



3.2.1 Características del emprendedor

a. Edad del empresario

Estudios empíricos señalan que la edad está negativamente relacionada con la posibilidad de crecimiento al momento de crear una nueva empresa. Los empresarios más jóvenes suelen afrontar trabas en el acceso al crédito por la falta de credibilidad y por la poca experiencia que poseen; sin embargo, la energía y su aspiración por salir adelante generan mayores posibilidades de crecimiento (Storey, citado en Federico et al., 2009). Por el contrario, los empresarios de mayor edad suelen tomar decisiones con mayor cuidado y suelen tomar una posición conservadora (Federico et al., 2009).

b. Nivel educativo

Un factor a considerar para gatillar el éxito de una empresa suele estar relacionado con la adopción por parte del empresario de ciertos conocimientos, habilidades y criterios aprendidos en una institución educativa. Al respecto, diversos estudios indican que a mayor nivel educativo mayor es la posibilidad de tomar decisiones acertadas e identificar oportunidades de mercado para generar un resultado positivo en el desempeño de la organización. Estudios “concluyen que aquellas empresas que muestran tasas de crecimiento en el empleo más altas están estadísticamente vinculadas con fundadores con estudios universitarios” (Westhead & Cowling, Almus, citado en Federico et al., 2009).

c. Experiencia emprendedora

La experiencia previa como directivos en organizaciones o en anteriores emprendimientos es identificado como un factor importante en el crecimiento empresarial. Según estudios de Davidson y Honig (2003), la experiencia ofrece conocimientos, capacidades y habilidades que permite dar respuestas adecuadas a los cambios del entorno o situaciones complejas dentro de las empresas, así mismo la experiencia previa le facilita tener una red de contactos para acceder a oportunidades de negocio que incrementen las posibilidades de crecimiento.

d. Motivación del empresario

Diversos estudios demuestran una afectación negativa en el crecimiento de la empresa cuando la motivación del empresario es influenciada por su situación de desempleo. Esto se debe a que las decisiones que se toman en esta situación suelen estar motivadas por la desesperación de generar ingresos a corto plazo, lo cual no necesariamente influye en el crecimiento y expansión de la empresa (Audretsch; Storey; Reid & Smith; Ritsilä & Tervo; Wynarczyk et al., citado en Federico et al. 2009). Por otro lado, las empresas fundadas por empresarios motivados por la experiencia emprendedora exitosa de otros pares como ex colegas, amigos o familiares suelen presentar indicios de mayor posibilidad de crecimiento debido a las altas expectativas sobre tomar la línea del emprendimiento y auto superación (Krueger et al.; Krueger & Scherer et al., citado en Federico et al. 2009).

e. Equipo emprendedor

“Los equipos emprendedores son la suma de los recursos y las capacidades de sus miembros” (Westhead & Cowling, citado en Federico et al., 2009). En ese sentido, el tamaño de los equipos contribuye a una mejor toma de decisiones debido a la diversidad de perspectivas y conocimientos. Asimismo, se ha podido encontrar que las empresas que poseen un mayor número de socios son más propensas a obtener un crecimiento más alto de aquellas que poseen un número menor (Dunkelberg et al.; Cooper et al.; Ensley et al.; Ruef et al., citado en Federico et al., 2009).

3.2.2 Dimensiones del capital relacionado

a. Tamaño de las redes

El número de contactos que posee el fundador y las redes que haya generado en diversos sectores o negocios, es una fuente de oportunidades de crecimiento, no solo para elegir proveedores adecuados, sino también clientes potenciales. A través de estas redes, el emprendedor puede acceder a los recursos, capital e información que requieran para el crecimiento de las

operaciones de la empresa (De Bresson & Amesse; Nahapiet & Ghoshal, citado en Federico et al., 2009).

b. Presencia de redes profesionales

Otros estudios indican que la existencia de redes profesionales, como clientes, proveedores, instituciones, etc.; podrían ser un factor determinante del crecimiento de una empresa (Federico et al., 2009). De igual forma, se ha encontrado que los empresarios que hacen uso de estas redes profesionales para obtener algún tipo de beneficio como información o un servicio a un precio especial obtienen mejores resultados en términos de ventas o crecimiento sostenido.

3.2.3 Características del mercado y estrategia

a. Existencia de grandes clientes

Se ha encontrado una relación positiva entre el tamaño de los clientes y el crecimiento de las pequeñas empresas, debido a la magnitud de las operaciones de los grandes clientes y el tamaño de los pedidos que solicitan a las empresas jóvenes (Birley & Westhead, citado por Federico et al., 2009). Esto se debe a que los grandes clientes suelen contribuir al desarrollo tecnológico, comparten sus redes de contacto y poseen experiencia que puede aportar al adecuado desempeño de la organización.

c. Nivel de los competidores

Un entorno altamente competitivo podría ser considerada una amenaza para las pequeñas empresas y sus posibilidades de sobrevivir en el mercado; sin embargo, existen estudios que encuentran una relación positiva entre la existencia de muchos competidores y la mejora en los indicadores de crecimiento de las pequeñas empresas (Birley & Westhead, citado en Federico et al., 2009). Ello se fundamenta en el hecho de que las empresas jóvenes que sobreviven a las estrategias de competencia suelen caracterizarse por tener un nivel de crecimiento considerable.

d. Actividades de exportación

En concordancia con lo anterior, las empresas que se desempeñan en mercados competitivos suelen demostrar niveles más altos de crecimiento. De igual forma se ha encontrado evidencia de que las empresas que se desenvuelven en mercados extranjeros, superando las barreras de ingreso pueden llegar a generar mayores ganancias internacionalizando su producto (Beck et al.; Batra et al.; Smallbone et al.; Bager & Schott, citado en Federico et al., 2009). Asimismo, competir en otras localidades les genera una mayor presión para ganar presencia en el

mercado, por lo que se dan mayores esfuerzos por parte de la empresa para diferenciarse y proponer alternativas innovadoras a lo ofrecido actualmente.

e. Adopción de estrategias de diferenciación

El modelo adaptado escogido propone como hipótesis que la adopción de estrategias, específicamente de diferenciación, influye en el crecimiento de las pequeñas empresas. Sobre este tema, Porter (2005) clasifica a las estrategias en tres: liderazgo en costos, diferenciación y enfoque. Luego del aporte de Porter, diversos estudios buscaron responder a la pregunta de si la adopción de cierto tipo de estrategia tendría un efecto distinto en el crecimiento de las empresas; sin embargo, se encontró que el resultado no está limitado al tipo de estrategia utilizada. Un punto a considerar es que las operaciones de una pequeña empresa se acomodan más a una estrategia de diferenciación, mientras que para empresas grandes es más propicio adoptar estrategias de liderazgo en costos por la escala de sus operaciones (Littunen & Tohmo; Storey, Bridge et al., citado por Federico et al., 2009)

f. Financiación con capital de riesgo

Diversos estudios indican que las empresas financiadas con capital de riesgo tienen mayores posibilidades de mejorar sus niveles de crecimiento, mientras que las empresas financiadas con capital propio tienen menos posibilidades de hacerlo. Esto se debe a que los capitalistas suelen invertir su dinero en negocios que cumplen con ciertos estándares y posibilidades de acierto en el mercado; asimismo, los inversionistas suelen aportar, además que con recursos financieros, con redes de contactos y directivos con una buena formación educativa (Dávila et al, citado por Federico et al., 2009).

3.3 Barreras en el crecimiento de la microempresa

Las barreras de crecimiento en las MYPE son una serie de obstáculos que limitan su supervivencia a largo plazo y desarrollo. Estudios previos indican que la tasa de mortalidad de los pequeños negocios es mayor en los países en desarrollo que en los países desarrollados (Aritnaitwe, citado en Fernández, 2018). Además, algunos aspectos importantes a considerar al iniciar una pequeña es que involucra un alto nivel de riesgo, y sus probabilidades de perdurar más de cinco años son bajas (Sauser, citado en Fernández, 2018).

Del mismo modo, en otras palabras, las barreras de crecimiento en las microempresas son aquellas limitaciones operativas propias de la organización y obstáculos que no contribuyen en la iniciación o desarrollo de operaciones comerciales en el mercado actual o nuevos en donde la empresa posee intereses propios; además, las barreras pueden clasificarse como internas y

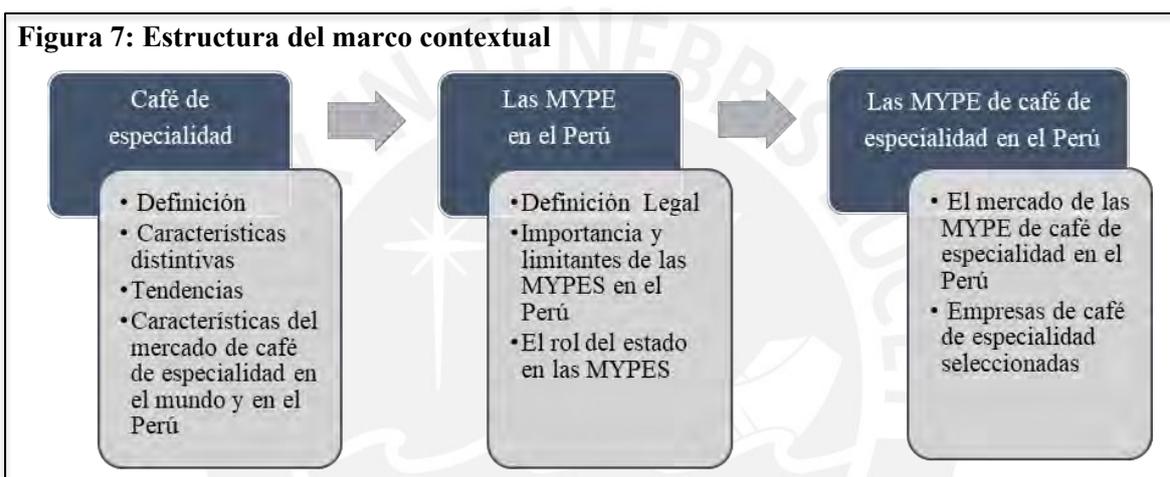
externas en donde las barreras internas están relacionadas a la escasez de recursos y capacidades de organización propia de la empresa; mientras que, las barreras externas son aquellas que se generan por el entorno en donde la empresa realiza sus operaciones tanto del mercado extranjero como nacional (Leonidou, 2004). Asimismo, las barreras internas poseen mayor relevancia en el crecimiento de la empresa respecto de las externas porque existen ejemplos de empresas que han crecido incluso en entornos con economías recesivas (North y Smallbone, citado en Escuela de Organización industrial, 2005)

Por otro lado, el primer trabajo descriptivo sobre barreras de crecimiento fue elaborado por Parks, quien menciona que, en primer lugar, el emprendedor posee la necesidad de adaptarse al entorno y ofrecer sus productos de manera competitiva; luego, las demás barreras se encuentran relacionadas a la gestión de los flujos de caja, la necesidad de contratar nuevo personal capacitado que mantenga el crecimiento de la empresa, desarrollar nuevas ideas de negocio, acceso a financiamiento de largo plazo, desarrollo de nuevas capacidades de liderazgo por parte del emprendedor, decisiones de expansión y finalmente las razones por las que se generó el emprendimiento (citado en Escuela de Organización Industrial, 2005).

Asimismo, también se pueden definir a las barreras en el crecimiento de una empresa como los diversos factores que influyen en el crecimiento de la economía de la misma del sector en donde se encuentra; entre los principales factores se encuentran: alto costo de financiamiento y bajos retornos de inversión (Hausmann, Rodrik y Velasco, 2008). Además, otros autores como McKenna y Oritt (1981) destacan las barreras o problemas afrontados por los emprendedores que gestionan el crecimiento de manera reactiva, frente a aquellos que lo gestionan de manera proactiva; ya que, los emprendedores que afrontan el crecimiento de manera reactiva basan sus toma de decisiones influenciados por el entorno en el que se encuentran, mientras que aquellos emprendedores con actitud proactiva buscarán tomar decisiones basados en factores internos de la empresa como el capital humano, recursos propios y tecnología con la que se cuenta.

CAPÍTULO 3: MARCO CONTEXTUAL

El marco contextual de esta investigación está dividido en tres subcapítulos, en el primero se describe al café de especialidad, comenzando por su definición, las características que lo distinguen, así como las tendencias y los rasgos propios en el mercado, tanto a nivel global como nacional. En el segundo subcapítulo se busca identificar el estado de las MYPE en el Perú, su definición legal y la influencia del Estado en su funcionamiento. Por último, en el tercer subcapítulo, a partir de la información obtenida previamente, se desarrolla a mayor detalle el mercado del café de especialidad en el Perú enfocado en las MYPE, como antesala para introducir las empresas seleccionadas para el presente trabajo de investigación.



1. Café de especialidad

1.1 Definición de café de especialidad

La Specialty Coffee Association, asociación que engloba a baristas, productores, tostadores y demás profesionales del café de especialidad que intervienen en cada proceso alrededor de todo el mundo, define al café de especialidad o a los cafés especiales como aquellos cafés que obtengan un puntaje de 80 puntos a más en una escala de 0 a 100, mediante una evaluación sensorial realizada por un catador con el grado de Q Grader, la cual considera aspectos como la fragancia, el aroma y el sabor del café (2020). Al respecto, en el Perú la Norma Técnica 209.311 (2003), define al café de especialidad como:

Aquellos cafés que, por su origen, variedad y consistencia en sus propiedades físicas, sensoriales y en sus prácticas culturales, se distinguen del común de los cafés y por los cuales son apreciados en el mercado. Se incluyen en esta definición a los cafés sustentables (Ver Anexo A).

Sin embargo, considerar sólo las definiciones técnicas para entender las particularidades del café de especialidad, puede ser insuficiente para lograr un entendimiento de lo que engloba. Es por ello que se ofrece al lector definiciones propuestas por distintos expertos, tanto internacionales como nacionales.

Al respecto, Ric Rhinehart, director ejecutivo de SCA, precisa que “La experiencia final depende de que ningún actor en la cadena abandone el bastón [Debemos] crear una definición para especialidad en cada etapa del juego” (Valencia, 2021). En línea con ello, se identifican ciertos parámetros que un café debe cumplir durante sus distintas etapas para ser considerado como de especialidad. Al ser consultada, Lourdes Cordova, jefa de Control de Calidad de la Cámara Peruana del Café y Cacao, indica que es necesario cumplir con ciertos requisitos para que un café sea considerado como especial. Por un lado, como materia prima, debe poseer un color uniforme e intenso, así como mantener una humedad entre diez a doce por ciento, con actividad de agua menor a 0.7 y tener un tamaño de grano que cumpla los estándares. Mientras que, por otro lado, luego de ser tostado, el café de especialidad debe tener notas distintivas en su sabor y en su aroma (comunicación personal, 12 de diciembre, 2020).

Además de lo mencionado, para que se pueda obtener el nivel de calidad que un café necesita para ser catalogado como de especialidad, es necesario que se realice un trabajo minucioso en todas las etapas de su cadena de valor, desde la semilla a la taza (Ver Anexo D). Sobre lo cual, David Torres, uno de los principales promotores de café de especialidad en el Perú y creador de Tostaduría Bisetti, refiere que, existen tres procesos claves en la cadena de valor del café. El primero consiste en todo lo que está vinculado a la cosecha y post-cosecha; es decir, aquellos procesos realizados por el productor, en este proceso las decisiones que toma el productor son fundamentales para todo lo que va a ocurrir después con el café. El segundo proceso es el del tostado, las decisiones que toma el tostador además de irreversibles son fundamentales para imprimirle un sello organoléptico de calidad. El tercer proceso es la elaboración de la bebida, en donde el transformador clave es el barista, debido a que convertir ese café en una bebida supone decisiones, conocimientos, entrenamientos y aptitudes que son clave (comunicación personal, 24 de noviembre, 2020).

1.2 Características distintivas del café de especialidad

Una vez definido el concepto de café de especialidad, se desarrollan ciertas características que lo diferencian del café convencional (ver Anexo A), las cuales son claves para asegurar el nivel de calidad que se espera del producto. De acuerdo con los protocolos de la SCA, entre las características físicas que deben poseer los granos de café denominados de especialidad se debe

evidenciar al lucir un grano proporcionado, maduro y sin deformaciones, ni envejecimientos. Esto se efectúa en la etapa de obtención de beneficio, donde se segrega y se seleccionan los mejores frutos. Este paso previo permite obtener un tostado uniforme del café porque los granos deben ser homogéneos en tamaño y en densidad (SCA citado en Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura [IICA], 2016).

Así mismo, otros factores relevantes, y exógenos del procesamiento, que caracterizan a un café de especialidad son los siguientes: si el café es de origen regional o exótico (ver definición en Anexo A), si posee certificación en sostenibilidad, si se han realizado procesamiento según especificaciones del cliente, la variedad de la planta de la cual proviene el café y si ha obtenido premios en reconocimiento a su calidad (Díaz & Carmen, 2017). En adición, según la entidad colombiana, Centro Nacional de Investigaciones de Café (Centro Nacional de Investigaciones del Café [CENICAFÉ], 2019) el mercado de café de especialidad promueve la agronomía sostenible porque es necesario realizar constante fertilización de los suelos, implementar procesos purificadores del agua, sembrar diversas variedades de plantas y árboles que contribuyan a la nutrición de las plantas de café, conocer el impacto de cada proceso usado en la cadena de valor en el medioambiente y sobre todo capacitar de manera constante a todos los agentes involucrados.

Del mismo modo, la SCA menciona que la producción de café de especialidad promueve la creatividad al no existir ningún tipo de proceso establecido y estandarizado en la post-cosecha para producir café de especialidad. En esta línea, existe una amplia variedad de técnicas usadas para que el café logre obtener aromas y sabores exóticos en taza como por ejemplo la fermentación anaeróbica, la cual consiste en fermentar el café en recipientes completamente cerrados sin aire en su interior; además, procesos de secado del café bajo el sol sin despulpar el fruto que producirá resultados completamente diferentes sin importar de que se use el mismo tipo de café; en otras palabras, los procesos de post cosecha que se usen cumplen un papel fundamental en la producción de sabores y aromas que se obtendrán una vez que el café se tueste y se ofrezca como bebida (2019).

Si bien, lo anteriormente mencionado son características que brindan valor y aseguran la calidad del producto, en la actualidad, deben de complementarse con otros diferenciadores para adaptarse a la demanda de los consumidores dentro del café de especialidad. A continuación, se desarrollan ciertas tendencias generales que ha experimentado el café de especialidad y se deben de tomar en cuenta al momento de llegar a los consumidores.

1.3 Nuevas tendencias del café de especialidad

Conforme el café de especialidad ha ido evolucionando en el mercado, la expectativa de un nivel superior en la calidad en el producto se ha convertido en un atributo esperado y, en adición a ello, han surgido nuevas tendencias dentro del nicho que generan cambios en la oferta.

A nivel global, se experimenta una búsqueda de un café con un *origen único*, producto de un mayor conocimiento en los consumidores y una creciente cultura de café, que le permite al cliente ser capaz de reconocer los matices y comparar las diferencias en cuanto a las regiones de origen del café, de manera similar a lo que sucede con el vino (Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, [Mincetur], 2020). Asimismo, el público objetivo, conformado en su mayoría por *millennials*, se caracteriza por poseer una mayor conciencia respecto a la sostenibilidad y trazabilidad de los productos (Ferris, 2020). Si bien el respeto al medio ambiente, la responsabilidad social, así como garantizar la menor contaminación posible mientras se hace uso de recursos renovables, son aspectos fundamentales en la decisión de compra (National Coffee Association of U.S.A, [NCEA], 2019), los consumidores actualmente están en busca de lo que denominan como “autenticidad”, es decir conocer la historia detrás del producto de manera tal que sientan una conexión con el origen, así como el poder ser capaces de interactuar de manera más directa con las personas dentro de la cadena de valor (Perfect Daily Grind, 2020).

A nivel nacional, se presenta un escenario similar, de acuerdo con Toshio Fudimoto, Gerente General de Kaldi's Coffee & Tea, las cafeterías de especialidad peruanas se caracterizan por una nueva tendencia que está relacionada con generar una conexión entre el barista y el consumidor, en la cual se brinda mayor información acerca del café al cliente que lo consume, a la vez que se impulsa la cultura de consumo de café peruano especial, lo cual es particularmente valorado por los comensales más jóvenes (Sánchez, 2019). Así mismo, respecto a la sostenibilidad en la cadena de valor, el futuro del café en el Perú depende de la implantación de enfoques integrados de ordenamiento del territorio combinados con estrategias que impulsen los paisajes productivos sostenibles en las zonas cafetaleras (Díaz & Carmen, 2017).

Cabe resaltar que, producto de la pandemia, se han impulsado nuevas tendencias a nivel global. Entre las que destacan, están aquellas que promueven las *in-speriences*; es decir, la reproducción de experiencias que normalmente se han tenido fuera del hogar en el interior. Dentro de las cuales, se puede mencionar la promoción de la venta por *e-commerce*, así como alternativas creativas de campañas para la compra de kits de "tueste en casa" promovida por BeanBon, y servicios de suscripción para cafés especiales de primera calidad, como Blue Coffee Box o The Roastery (Global Data Consumer, 2020).

1.4 Características del mercado de café de especialidad

El sector del café, tanto a nivel mundial como nacional, vive una crisis de precios desde hace décadas, producto de la eliminación, en 1989, del sistema de cuotas anuales de exportación de café en grano verde⁵ (Renard, 1999). A raíz de ello, los productores de café optaron por incrementar los volúmenes de producción y, en consecuencia, disminuir la calidad del producto. La baja calidad sumada a la excesiva oferta ha ocasionado cada vez menores precios, generándose así un círculo vicioso (Castro et al., 2004). Reflejo de ello, según estudios realizados por la CECOVASA⁶ en Puno y la CCCP⁷ en la selva central, los costos de producción por kilogramo se estiman en promedio en S/ 9,30, mientras que el precio recibido por la venta alcanza apenas los S/ 6,00 (Díaz & Carmen, 2017); en consecuencia, actualmente casi el 35% de los productores de café en nuestro país se encuentran en situación de pobreza (León, 2018).

A raíz de un alto nivel de inconformismo de los consumidores en Estados Unidos y la necesidad de generar valor agregado para aumentar los ingresos en las cooperativas y exportadoras cafeteras (Ponte, citado en Ospina, 2017), surge el mercado del café de especialidad como un nicho que paga precios elevados y presenta altas tasas de crecimiento (Castro et al., 2004). En la actualidad producir y vender café de especialidad, tanto en el mercado nacional como en el internacional, es una alternativa para todos los caficultores, sin importar la cantidad de hectáreas que posean, ya que representa una oportunidad de negocio enfocada en la calidad del grano (Castro et al., 2004).

Es importante resaltar que, a diferencia del café convencional, en donde los precios son negociados en la bolsa de productos de New York (NYBOT)⁸, el precio del café de especialidad es acordado mediante una negociación directa entre el comprador y el vendedor. (Castro et al., 2004). En esta negociación el precio NYBOT es considerado únicamente como un punto de apoyo o “pibote”, mientras que otros aspectos como el nivel de calidad, puntaje en taza del café, determina el precio final de venta (David Torres, comunicación personal 2020).

Entre las empresas compradoras de café de especialidad, se encuentran tostadoras, cafeterías, hoteles, restaurantes entre otros; quienes buscan poseer un producto de alta calidad y

⁵ El mercado internacional del café fue regulado, durante más de veinticinco años (de 1962 a 1989), por un acuerdo internacional entre la mayor parte de los países productores y de los países consumidores. Este acuerdo aseguraba el control de la oferta gracias a un sistema de limitación de las exportaciones, lo cual, en un contexto de sobreproducción, permitía mantener los precios del café por encima de un nivel mínimo

⁶ Organización de productores cafetaleros de los Valles de Tambopata e Inamba

⁷ Confederación Campesina del Perú, integrada por 19 federaciones departamentales.

⁸ Al ser un *commoditie*, el precio del café convencional es establecido según los precios internacionales, mediante la bolsa de New York.

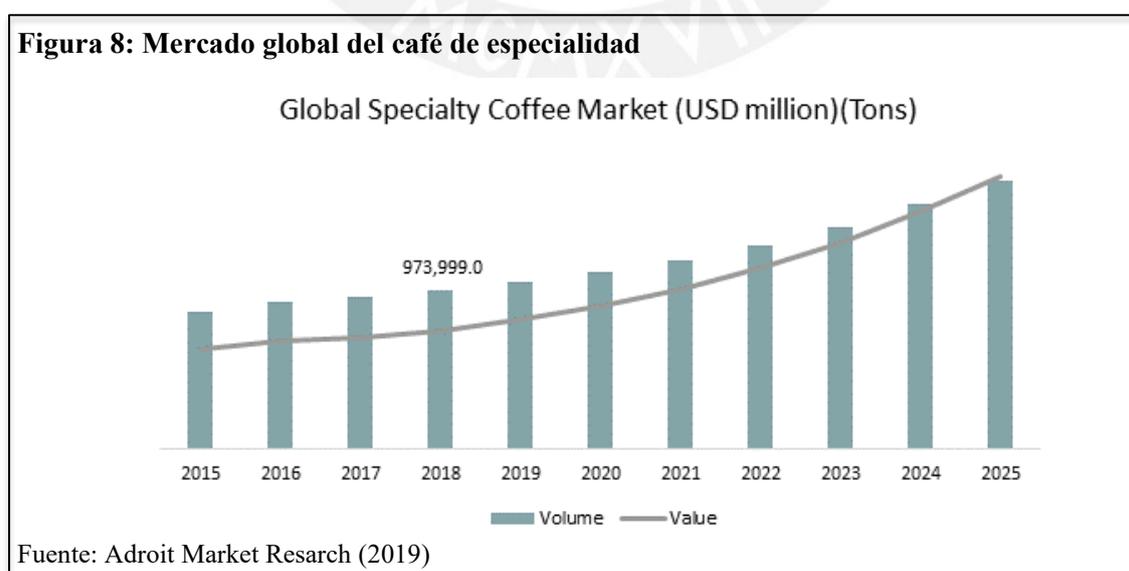
exclusivo. Sin embargo, son las cafeterías de especialidad quienes muestran al café como su producto bandera, en la mayoría de los casos, y el hecho de contar con baristas y tostadores capacitados contribuye a degustar la bebida de la manera correcta para resaltar sus aromas y sabores propios, dichas cafeterías de especialidad se encuentran establecidas por todo el mundo desde América del Sur hasta Europa, en donde, por ejemplo, en Argentina se encuentran Felix Felices, Surry Hills y Cuervo Café; mientras que Europa podemos encontrar en Reino Unido cafeterías de especialidad como Nelson Coffee, Kaffeine y Holborn Grind; en Estados Unidos resaltan cafeterías de especialidad como Sterling coffee, Coava Coffee Roasters y Ristretto Roasters. Es importante mencionar que todas las cafeterías mencionadas usan cafés originarios de diversas zonas del mundo como Costa Rica, Perú, Colombia, Brasil, Etiopía, entre otros países, para ofrecer desde su manera particular diferentes maneras de beber café (Big 7 Travel, 2020).

A continuación, se presenta una aproximación más detallada al mercado del café de especialidad, tanto a nivel global como nacional, incluyendo aspectos como: los precios, las tasas de crecimiento, así como los niveles de producción, exportación y consumo que experimenta este nicho.

1.4.1 *Café de especialidad en el mundo*

En 2018, el mercado mundial de cafés de especialidad fue valorizado en USD 35,867.5 millones y produjo un volumen de 973,999.0 toneladas. En línea con el crecimiento que ha experimentado el sector (Ver figura 8), se proyecta que, los ingresos del mercado crezcan a una tasa compuesta anual del 13,3% y que el volumen de mercado crezca a una tasa compuesta anual del 8,3% en el futuro previsible. Alcanzando así, USD 83,563.0 millones en ingresos y 1,644,371.9 toneladas en volumen para el año 2025 (Adroit Market Research, 2019).

Figura 8: Mercado global del café de especialidad



En cuanto al consumo del café de especialidad, en el año 2013 se alcanzó la cifra de aproximadamente 3090 toneladas entre los cinco principales países importadores (Francia, Alemania, Italia, Japón y Estados Unidos) (SCA, 2015). Así mismo, en cuanto a la exportación de café de especialidad, en 2015, se recaudaron USD \$ 2.8 mil millones. Los países que importan este producto son Estados Unidos con USD \$ 1,150 millones (41% de participación); Japón con USD \$ 289,6 millones (10,3%); Alemania con USD \$ 227,3 millones (8,1%); Bélgica con USD \$ 214,8 millones (7,6%); y Canadá con USD \$ 166,8 millones (5,9%) (PROCOLOMBIA, 2016).

Se estima, según la Organización Internacional de Café (International Coffee Organization [ICO], 2019), que todos los países productores de café cuentan con las condiciones para producir café de especialidad; sin embargo, no todos los países productores logran realizarlo de manera consistente año tras año. Entre aquellos países que han logrado implementar procesos consistentes y estandarizados enfocados en lograr café de especialidad, destacan Colombia y Panamá en donde se encuentran fincas como El Ocaso, Recuca, Lonely Planet y Caficultur ubicadas en los departamentos de Caldas, Risaralda y Quindío, respectivamente (el eje cafetalero de Colombia); así como, La Esmeralda, Elida Geisha Green Tip y Auromar ubicadas en la provincia de Chiriquí en Panamá.

Es importante recalcar que si bien, tradicionalmente el café de especialidad es considerado como un producto de exportación, el consumo de café en los países productores va en aumento. Por ejemplo, el consumo interno de Brasil en 2014 fue de 1260 toneladas y está cerca de desplazar a los Estados Unidos, 1404 toneladas, como el mayor mercado consumidor de café (SCA, 2015).

Ahora bien, tal como se ha mencionado anteriormente, el café de especialidad es una alternativa más lucrativa respecto al café convencional. De acuerdo con ello, el precio promedio de los cafés especiales tostados a fines de septiembre de 2020 fue de \$ 53.37 por kilo. Esto se divide en un promedio de \$ 38.845 por kilo para los cafés de menor precio (+ 0,2%) y \$ 67.9 para los cafés de mayor precio (+ 14,8%) vendidos en los sitios web de los tostadores de SCRPI (Transparent Trade, 2020). Respecto a la oferta más cara de café en el mundo, según la Asociación de Cafés Especiales de Panamá (SCAP), se encuentran los cafés de especialidad producidos en Panamá denominados café Geisha Panameño; esta marca integra a diversos caficultores panameños que realizan procesos únicos y diferenciados del resto del mundo para obtener cafés con una calidad excepcional que son ofertados una vez al año a través de una subasta, la cual fue realizada de manera virtual en el año 2020 debido a las condiciones

provocadas por el COVID-19; sin embargo, ello no significó mermas en el precio de venta del café verde porque lograron venderlo hasta en 590 dólares el kilo (Graciano 2020).

1.4.2 Café de especialidad en el Perú

El término café de especialidad ingresó al Perú en el año 2007 (Sierra, en Sánchez, 2019). Sin embargo, es desde 1997 que los cafés de especialidad peruanos han incursionado en el mercado internacional, superando las 13 mil toneladas en el año 2000 (JNC, citado en MINAGRI, 2019b). En la actualidad, la producción de café de especialidad ha experimentado un crecimiento del 40% producto del esfuerzo de muchos emprendedores interesados en el rubro (Sierra, en Sánchez, 2019).

En cuanto a su producción, en el 2017, el Perú produjo aproximadamente 538 mil toneladas del café (Rosales, 2019), de las cuales el 2.4% fueron catalogadas como café de especialidad o gourmet (UNDP, 2018). El café de especialidad es producido en las distintas regiones cafetaleras del país, tales como Cusco, Junín, Cajamarca, San Martín y Amazonas. Es importante resaltar que el Perú dispone de condiciones favorables para la producción de cafés especiales como la disponibilidad de diversos pisos ecológicos con climas propicios para su cultivo, así como montañas encima de los 1500 msnm (JNC, 2020). Pese a ello, el país experimenta diversas condiciones que afectan directa o indirectamente a la producción de manera negativa, tales como un manejo técnico del cultivo sin criterios de sostenibilidad ambiental, el limitado acceso y uso de servicios financieros por parte de las familias productoras, un limitado posicionamiento de la imagen del café peruano en el mercado nacional, condiciones económicas y sociales en las zonas cafetaleras que limitan la eficiencia de la cadena de valor, así como una débil gobernanza e institucionalidad de la cadena de valor del café, lo cual genera inconsistencias en la calidad del café y un bajo nivel de productividad (UNDP, 2018).

Respecto a la exportación, según la Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo (PROMPERU), el Perú se mantiene como el segundo exportador de café orgánico y de especialidad del mundo y el número uno en envíos a los Estados Unidos (Andina, 2019). A partir de un análisis de la dispersión de precios, la Cámara de Café y Cacao estima que, durante el 2017 (hasta agosto), se exportaron aproximadamente 6516.5 toneladas de café de especialidad. De los cuales entre el 50% y 65% son enviados a través de las organizaciones de productores⁹, mientras que entre el 15% y 20% es exportado por empresas nacionales y multinacionales

⁹ De acuerdo con la prospección de campo realizada por el equipo del Programa Nacional de Renovación de Cafetales (PNRC), el 80% de los productores no están organizados. Los organizados se dividen en: agrupados en cooperativas y asociaciones, federaciones, y articulados comercialmente a empresas.

(Cámara de Café y Cacao, [CAMCAFÉ], 2017). Asimismo, en términos monetarios, el café de especialidad representa una gran oportunidad, dado que su precio suele ser superior entre 20 % y 40 % al que se cotiza en la bolsa (Andina, 2019), ingresando divisas por aproximadamente 320 millones de dólares en el 2015 (Díaz & Carmen, 2017). Además, cabe resaltar que en la actualidad el precio del café de especialidad oscila entre 4.4 y 6.6 dólares el kilo en el mercado local (David Gonzales, comunicación personal, 10 de noviembre, 2020).

Frente este escenario, hoy en día en el Perú se promueven iniciativas importantes para incentivar el crecimiento de este mercado. Entre ellas, destacan los campeonatos de baristas, concursos de cafeterías en Lima (Peralta, en Sánchez, 2019), así como el lanzamiento, en el 2018 de la marca “Cafés del Perú”, bajo la cual se pretende agrupar la diversidad, el origen, la especialidad, la trazabilidad y la sostenibilidad del café producido en este país. El sello, que está a disposición tanto de los productores y de las cafeterías de especialidad, representa a todos los tipos de cafés que se producen en el territorio peruano y que se caractericen por su alta calidad (mínimo 84 puntos en taza) (JNC, 2020).

En términos generales se puede concluir que este nicho de mercado viene experimentado un crecimiento a considerar, involucrando el trabajo de todos los actores de la cadena. Sin embargo, la calidad y la consistencia es un aspecto por mejorar, ya que producto del reconocimiento se genera una expectativa internacional para que el país provea mayor solidez en estos aspectos (CAMCAFÉ, 2017).

2. Las MYPE en el Perú

El presente subcapítulo ofrece al lector un acercamiento a la situación actual de las MYPE en el Perú. Partiendo de su definición legislativa según la ley N° 30056, se procederá a identificar su importancia y los limitantes principales a los que se enfrenta continuamente, y, finalmente, se analiza el rol del estado en las MYPE y su influencia.

2.1 Definición legal

El Estado promulgó la Ley de Impulso del Desarrollo Productivo y al Crecimiento Empresarial para poder fomentar las actividades del sector empresarial de menor escala debido a la gran representatividad que este tiene en el entramado económico peruano. Según la definición legislativa de la ley N° 30056, la micro y pequeña empresa “es la unidad económica constituida por una persona natural o jurídica, bajo cualquier forma de organización o gestión empresarial contemplada en la legislación vigente, que tiene como objeto desarrollar actividades de

extracción, transformación, producción, comercialización de bienes o prestación de servicios” (El Peruano, 2013).

Silupo (2011) complementa esta definición al establecer que las micros y pequeñas empresas en el contexto peruano “están inscritas en el RUC y se acogen a alguna de las modalidades de pago de tributos por ingresos derivados de rentas de tercera categoría correspondientes a negocios de personas naturales y jurídicas”.

A partir del 2008, se eliminó la clasificación según número de trabajadores y la clasificación que entró en vigencia para diferenciar a las micro empresas de las pequeñas empresas fue según el nivel de ventas. Así, las empresas con ventas anuales de hasta 150 UIT serían clasificadas como microempresas, mientras que las empresas con ventas anuales superiores a 150 UIT hasta 1700 UIT son consideradas pequeñas empresas; por su lado, las empresas con ventas anuales superiores a 1700 hasta 2300 UIT son clasificadas como medianas empresas (Ley N°30056).

2.2 Importancia y limitantes

La importancia de las MYPE en el Perú reside en el volumen de ventas que generan y en el considerable aporte de estas en el PBI del país. De acuerdo con la Sociedad de Comercio Exterior del Perú (COMEX, 2020), las MYPE representaron el 19.3% del PBI en el año 2019, contribuyendo a la generación de puestos de trabajo, empleando a casi a la mitad de la PEA (47.7%).

Entre las principales limitantes en el Perú, se encuentra su constante actividad dentro de una esfera informal: “Cabe resaltar que la informalidad continúa siendo un freno para el crecimiento de las MYPE. En efecto, alrededor de un 83.8% de estas son informales¹⁰” (COMEX, 2020).

Asimismo, otra limitante es el acotado acceso al crédito que enfrentan las MYPE. De acuerdo con el director del Instituto de Economía y Desarrollo Empresarial de la Cámara de Comercio de Lima, solo el 6% del total de MYPE peruanas tuvieron acceso al sistema financiero durante el año 2017 (Peñaranda, 2017). En relación con ello, el viceministro de MYPE e Industria, José Salardi indicó que las MYPE se enfrentan a tasas de interés elevadas debido al riesgo que

¹⁰ Empresas que no se encuentran registradas como persona jurídica o empresa individual en la SUNAT

significan estas empresas (Salardi en Lozano, 2020). Ello dificulta su expansión económica y, en algunos casos, es causal de la discontinuidad de los emprendimientos (Euromonitor, 2019).

Por último, la gestión organizacional interna integral podría generar dificultades en la continuidad de actividades de una microempresa. De acuerdo con Okpara y Wynn (citado en Avolio, et al., 2011) los principales problemas podrían estar relacionados a los factores administrativos, operacionales, estratégicos y externos.

2.3 El rol del Estado en las MYPE

Con el fin de incrementar el crecimiento de las MYPE y el grado de formalidad, se ha planteado un proyecto de ley para la reforma tributaria de las micro y pequeñas empresas. Esto debido a la alta segregación de regímenes en las que se encuentran las empresas y la alta posibilidad que existe para evadir impuestos. En ese sentido, conforme las empresas alcancen mayores volúmenes de venta y crezcan deben migrar a otros regímenes que si bien les exige llevar con mayor detalle su contabilidad los beneficia con un mayor orden al momento de llevar sus cuentas y acceder a más oportunidades (Instituto Peruano de Economía, [IPE], 2019).

Por otro lado, el Estado en su búsqueda por promover el desarrollo de este segmento empresarial, apuesta por la contratación de las MYPE en la obtención de bienes y servicios obtenidos a través del programa de compras en el Perú. A través del decreto supremo N° 007-2019-TR el cual establece los requisitos mínimos que debe cumplir la MYPE que contrate con el estado, se fomenta la formalización laboral adecuando a sus trabajadores a la planilla de la empresa, puesto que la mayoría de MYPE (65%) que contrata con el estado afirma que no tiene trabajadores (2019). De esta manera, el Estado cumple un rol de supervisor y promotor de la formalización de las MYPE para fomentar el crecimiento de estas y, asimismo, mejorar la recaudación pública.

Asimismo, debido a la actual situación de emergencia sanitaria, el Ministerio de Economía y Finanzas, a través del decreto supremo de Urgencia 029-2020, optó por crear el Fondo de Apoyo Empresarial a la MYPE, el cual consiste en destinar 300 millones de soles a las micro y pequeñas empresas peruanas con la finalidad de mantener su capital de trabajo y por ende sus operaciones; así como, la posibilidad de refinanciar y reestructurar deudas con plazos de hasta 3 años.

3. Las MYPE de café de especialidad en el Perú

En el presente subcapítulo desarrollaremos las principales características del mercado de café de especialidad en el país. Asimismo, se desarrollan descripciones respecto a las empresas seleccionadas para el presente estudio.

3.1 El mercado de las MYPES de café de especialidad en el Perú

El mercado interno de café de especialidad en el Perú es atendido, en su mayoría, por pequeños productores con micro lotes de exportación. La mayor parte de estas empresas y/o emprendimientos se fundaron como iniciativas de jóvenes con una gran pasión por el café de especialidad, quienes apostaron por contribuir a la construcción de su mercado interno (PUCP, 2020), el cual ha experimentado un crecimiento sostenido de consumo del 30% anual desde el año 2014 (Cohaguila, en Sánchez 2019).

En cuanto a las empresas dentro del rubro, destacan las fincas, quienes trabajan en mantener la calidad del grano en cada paso del sembrío. Ahora bien, entre las fincas que destacan, se encuentran Ave Fénix, Finca Churupampas, Los Balcones e Incahuasi; cabe resaltar que en la campaña del año 2020 la finca Incahuasi ha logrado producir café de especialidad con procesos que usan menos agua que los métodos tradicionales (Giovanna Villegas, comunicación personal, 24 de setiembre, 2020).

Además de las fincas, en la última década, Lima ha presenciado una creciente aparición de las cafeterías de especialidad y tostaderías (Ku, 2017), las cuales juegan un rol fundamental en la sostenibilidad del negocio porque, por un lado, son compradores directos de los productores de café de especialidad y, por otro lado, estas son las responsables de presentarle a los consumidores de café las bondades del mismo a través de la correcta elaboración de las bebidas y de poseer instalaciones que contribuyan a mantener una buena experiencia mientras se bebe el café (European Coffe Trip, 2018); como ejemplo de cafeterías de especialidad en el Perú, se encuentran Origen tostadores de café, Three Monkeys, Tostadería Bisetti, The Coffe Road, Neyra Café Lab, Café Verde, entre otras. Al respecto, es importante hacer énfasis en el rápido crecimiento que ha experimentado esta línea de negocio, desde el 2007 cuando se abrió la primera cafetería de especialidad en Lima, a la actualidad en donde se experimenta una proliferación de cafeterías de especialidad (David Torres, comunicación personal, 24 de noviembre, 2020).

De acuerdo con las creadoras y periodistas de la plataforma digital Café Lab, ya existen cafeterías de este tipo en diferentes ciudades del país, como Arequipa, Cusco, Trujillo y Chiclayo (Peralta en Sánchez, 2019), y solo en Lima ya existen más de ciento ochenta, en su mayoría

emprendimientos de personas amantes del café. En Lima, los distritos en los que se ubican estas cafeterías se han diversificado: se encuentran en Miraflores, San Isidro, Barranco Ventanilla, San Juan de Miraflores, San Juan de Lurigancho, etc. (Cámara de Café y Cacao, 2019). Una particularidad es que quienes se deciden a emprender las cafeterías de especialidad suelen ser “baristas jóvenes, hijos de productores o comercializadores” (Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo [PNUD], 2017).

Al respecto, Geni Fundes, Gerente General de la Central de Café y Cacao (2017), indica que la creciente cultura de consumo del café es impulsada por la mejora en las técnicas de producción y elaboración del café, así como por los concursos que fomentan la competencia por la mejor calidad de los productos cafetaleros. Además, comenta respecto a la importancia de que se generen uniones entre los diversos actores que juegan un papel dentro del sector café como los productores, las cooperativas, las cafeterías, entre otros, para generar un mayor crecimiento del consumo de café peruano de especialidad en el mercado interno.

Por su lado, la emprendedora Patricia Cohaguila, considera que este negocio aún tiene muchas aristas por desarrollar, como la cultura de consumo de café y la educación de cata para que los consumidores puedan identificar la calidad de un buen café y las notas que se pueden obtener, dependiendo de la zona de extracción, el tostado y la elaboración. Las principales zonas de extracción son Junín, Pasco, Amazonas, Cusco, Puno, Cajamarca, San Martín, Huánuco (Cohaguila, en Sánchez, 2019).

Una vez establecidos los parámetros generales del mercado nacional, a continuación, se presentan las empresas dedicadas al rubro de café de especialidad seleccionadas para el presente estudio.

3.2 Empresas de café de especialidad seleccionadas

En línea con lo anteriormente mencionado, el presente apartado ofrece al lector un acercamiento a las empresas peruanas sobre las cuales se caracterizarán los factores que influyen en su crecimiento. Estas empresas reúnen características en común muy importantes, como el nivel de calidad en el café que ofrecen, el reconocimiento y posicionamiento dentro del mercado, así como el crecimiento que han experimentado y un latente deseo de continuar creciendo. Todas ellas son empresas con más de 4 años de experiencia en el mercado de café de especialidad, algunas de las cuales son actualmente referentes de casos de éxito en el mundo del café de especialidad peruano según revistas digitales como Café Lab y La Ruta del Café. Así mismo resaltamos la participación, ya sea directa o indirecta, que comparten las empresas estudiadas en las distintas etapas de la cadena de valor.

Para analizar a las empresas en cuestión, en primer lugar, se realizaron entrevistas a expertos en el sector como la profesora Giovanna Villegas, la fundadora de la Asociación de Baristas del Perú y docente del programa Café Barista del Instituto Le Cordon Bleu y Geni Fundes, gerente general de La Central de Café y Cacao; en segundo lugar, se procedió a efectuar reuniones previas con diversos dueños de cafeterías de especialidad con el fin de conocer las dimensiones y características de cada empresa, así como validar si cuentan con los requisitos para ser considerados como posibles sujetos de estudio. A continuación, se presenta una descripción de las empresas seleccionadas.

3.2.1 Caso Perú Andino

Café Perú Andino es una empresa familiar oriunda de la provincia cafetalera de Jaén. Los dueños son los hermanos Noemi Rosillo y Gustavo Rosillo, administradora de empresas y barista, catador Q grader respectivamente. El origen de la empresa se remonta a las fincas de café propiedad de sus bisabuelos en San Ramón en donde se inició con el cultivo de café, el cual se mantiene hasta la actualidad. La empresa pertenece a la razón social Agroindustrias SAC, la cual inició sus operaciones en 2008 con la producción y venta de café pergamino y tostado en ferias provinciales y universidades. La razón de crecimiento de la empresa se fue dando de manera constante en un 10% anual, pero a partir de su participación en ferias de café en Lima, se experimentó un incremento en las ventas del 60%. Es entonces cuando, a partir de la experiencia y el reconocimiento adquirido, se crea en el año 2018 Café Perú Andino, con la inauguración de su cafetería ubicada en la ciudad de Jaén. Es en ese momento que la empresa agrega a su cadena de valor un eslabón más el cual es la venta de café en salón. Es así que Perú Andino se encuentra involucrada de manera directa en los procesos de producción, recolección y comercialización de café de especialidad.

Con respecto a los indicadores de crecimiento de la empresa Perú Andino, de acuerdo con uno de los dueños, la empresa experimentó su crecimiento más elevado en ventas, con un 200% luego de la apertura de la cafetería; así mismo, comenta que la cafetería inició solo con 2 empleados, pero que ahora poseen 11, ya que la afluencia ha aumentado y con ella las necesidades de personal. De igual forma, el tamaño de su local tuvo que ser ampliado para recibir a más cantidad de personas (Noemi Rosillo, comunicación personal, 28 de noviembre, 2020).

La propuesta de Perú Andino es ofrecer al cliente un café con tradición. Su oferta de café se divide en tres tipos de café, que pueden ser adquiridos tanto en la cafetería como por pedido *delivery*; el café de etiqueta roja es el clásico dulce y con notas chocolates; el café de etiqueta negra es el tradicional floreado con notas a moras y algarrobina; y el café de etiqueta azul es el

premium con 87 puntos SCA y notas de flores, miel y durazno. En cuanto al nivel de venta, se usan aproximadamente tres quintales de café tostado de manera mensual en su cafetería. Es importante agregar que la carta se complementa con un maridaje de comida tradicional del pueblo de Jaén como gallina a la olla con ajote, chicharrones de chancho, entre otros. Asimismo, es importante resaltar que el público en Jaén, al ser una ciudad productora de café, es altamente consciente del valor involucrado en toda la cadena de producción de café de especialidad. Además, se ha identificado que el mayor porcentaje de clientes pertenecen son jóvenes, quienes acostumbran beber americanos, capuchinos y expresos. La meta que proyecta Perú Andino es poder abrir cafeterías de especialidad en otras provincias productoras de café que puedan capturar la tradición de su entorno (Noemi Rosillo, comunicación personal, 28 de noviembre, 2020).

3.2.2 Caso Café Neira Lab

Neira Café Lab, inició sus operaciones, en el 2017, en la calle Enrique Palacios 1074, en Miraflores. Su dueño, Harrysson Neira, tostador y catador certificado por el CQ, es actualmente considerado como uno de los mejores baristas del Perú, con 13 años de experiencia previa en el sector de respaldo. El Sr. Neira apostó por una propuesta minimalista que capture la esencia del café con un concepto sencillo, pero a la vez vibrante y una carta muy corta que se preocupa por brindar calidad en el origen y la receta del café, diferenciándose por brindar la experiencia de tomar un buen café con sencillez. La hospitalidad es muy valorada en la empresa y ha sido reconocida por una clientela fidelizada en el distrito de Miraflores en donde promueven una cultura de café de barrio, en la cual se conoce al cliente de manera personal reconociendo así sus preferencias y gustos particulares (Harrysson Neira, comunicación personal, 12 de diciembre, 2020).

En cuanto a la operación de Neira Lab, la empresa no cuenta con una finca propia, pero trabaja en colaboración activa con sus productores: en Cajamarca, con Dilmer Calle; en Villa Rica, con la finca Ave Fénix; y, en Cusco, la finca San Fernando. Con ellos, mantiene una sólida relación y una retroalimentación constante mediante el envío de muestras, la cata y el ajuste previo a la ejecución de cada compra; una vez adquiridos los granos de café, el equipo de Neira Lab realiza el tueste con el diseño de curva o receta que es posteriormente replicada en todo el lote. Una vez realizado este proceso, se envía el producto terminado a los clientes mediante la venta directa y a la cafetería, en donde se realiza un control de calidad de bebidas diario y preparaciones innovadoras (Harrysson Neira, comunicación personal, 12 de diciembre, 2020). En ese sentido, la empresa se encarga de manera indirecta en los procesos productivos, mientras que está involucrada de manera directa en la recolección, preparación y comercialización del café de especialidad.

Respecto a las ventas, se dividen en ventas por *retail* (25%), ventas a restaurantes (40%), y la venta de las bebidas en la cafetería (35%). Con respecto a los indicadores de crecimiento, el crecimiento en ventas de Neira Café Lab ha sido sostenido creciendo 15% anualmente en promedio. A pesar del efecto de la pandemia, sus ventas se han sostenido debido a que gran parte de sus clientes ordena sus pedidos por delivery. Por otro lado, próximamente abrirán un nuevo local en San Isidro y su meta es abrir un nuevo local por año. Asimismo, en relación al número de trabajadores, cuando iniciaron la cafetería eran 4 personas, llegando a ser, a fines del 2019, 10 personas; por temas de la pandemia tuvieron que reducir el personal a 5 personas, debido a la disminución en la cantidad de cliente que iban físicamente a la cafetería.

Los planes de Neira Lab no se limitan a ser una cafetería de especialidad líder en el mercado peruano, sino que a futuro busca expandirse y trascender hasta operar en el extranjero para llevar la propuesta del café de especialidad peruano hacia un nuevo mercado y posicionarlo como un protagonista en la gastronomía (Harrysson Neira, comunicación personal, 12 de diciembre, 2020).

3.2.3 Caso *Three Monkeys*

Three Monkeys es un emprendimiento que goza de gran popularidad en el mundo del café de especialidad. Con sede en el Cusco, Three Monkeys se caracteriza por presentar en el mercado una propuesta innovadora: ser una cafetería móvil (triciclo). Propiedad de los baristas Ernesto Solórzano, Iván Salas y Diego Huillca, el caso Three Monkeys es particularmente interesante al conocer la historia de sus dueños. Ernesto y Diego se conocieron de casualidad, ambos cusqueños hijos de agricultores de café coincidieron en un campeonato de baristas en Lima en el 2013; junto con Ivan Salas, el sobrino de Ernesto Solórzano, deciden embarcarse en la aventura de recorrer distintas zonas cafetaleras del Cusco para conocer de cerca el trabajo de los productores. Posteriormente, empezaron a participar en campeonatos de café en Lima, a raíz de lo cual fueron contactados para trabajar en el Museo del Café en donde adquirieron gran experiencia y, a partir de ambas vivencias, decidieron iniciar con Three Monkeys en el 2014, debido al amor por el café y la necesidad identificada por una propuesta innovadora de café de especialidad en el Cuzco (Neto Solórzano, comunicación personal, 26 de noviembre, 2020).

Three Monkeys posee una cafetería y un carrito cafetero ubicados estratégicamente en zonas turísticas; asimismo, se encuentran involucrados el proyecto Origen, en el cual se trabaja con productores y asociaciones para la tecnificación de sus procesos de siembra, cosecha y post-cosecha con el fin de producir café de especialidad destinado al mercado nacional e internacional. De ahí que, desde el 2016 abastecen de café al MIL Centro, el restaurante del chef Virgilio

Martínez ubicado el complejo arqueológico de Moray, en el Valle Sagrado. Respecto al proyecto Origen, Dwight Aguilar fue el primer productor que les permitió poner en marcha sus conocimientos, pese al alto grado de inversión. En 2017, iniciaron con él los trabajos para diseñar la receta del café con el apoyo de un ingeniero agrónomo, un biólogo, y un especialista en aerodinámica. En 2018, participaron en la taza excelencia en donde obtuvieron el primer lugar logrando posicionar la venta de su café en 4800 dólares por quintal. Este momento fue decisivo para Three Monkeys, ya que les permitió generar confianza en los agricultores, es entonces cuando, en 2019, inició oficialmente el proyecto Origen con cuarenta y cinco familias (Neto Solórzano, comunicación personal, 26 de noviembre, 2020).

El concepto de Three Monkeys ofrece una experiencia entretenida al cliente con preparaciones estandarizadas realizadas por baristas profesionales, mientras se realiza la preparación se busca culturizar a las personas sobre el origen del café en una conversación de minutos, en la cual se comparte con los turistas (80%) y los locales (20%) el valor detrás de cada taza de café. Es importante recalcar que el equipo de Three Monkeys en la actualidad cuenta con cinco integrantes adicionales, a parte de los tres socios fundadores, quienes se desempeñan como meseros y baristas, y permiten que los tres dueños incursionen en el negocio de exportación que han catalogado como el proyecto origen. Además de ello, respecto al crecimiento financiero en tan solo un año se logró recuperar la inversión inicial realizada, asimismo, respecto al crecimiento porcentual de las ventas desde el inicio de las operaciones hasta el final del 2019 se estima que crecieron en más de un 200%. (Diego Huillca, comunicación personal, 7 de diciembre, 2020).

La producción del café se origina con las familias con las que se trabaja en el proyecto Origen para ofrecer al consumidor una amplia gama de notas y perfiles en su taza, mientras que el tueste del café se realiza en el Cusco por el equipo, de manera semanal, con el fin de mantener el café fresco. En cuanto a la venta, además de las bebidas ofrecidas en los triciclos, se realiza la exportación del café de especialidad en Nano Lotes, y la venta de bolsas de 380 gramos de café fresco y *three packs* con 3 perfiles distintos café de 13 gramos de “café soluble de especialidad”, que pueden ser adquiridos en los triciclos por delivery y actualmente también puede ser adquirido en Lima a través de un representante de ventas (Neto Solórzano, comunicación personal, 26 de noviembre, 2020).

3.2.4 Caso Kafi Wasi

Kafi Wasi tiene cuatro años como cafetería establecida en Arequipa. Su dueño, Diego Cisneros de 29 años, se sumergió al mundo del café mediante estudios de bartender y *sommelier* finalizando sus estudios en Le Cordon Bleu. Cabe resaltar que trabaja junto a su esposa, Pamela Reyner, quien estudió pastelería también en Le Cordon y es responsable de las actividades realizadas en cocina y de carácter administrativo. Asimismo, también trabaja con Johan Araujo, su socio encargado especialmente del tostado de café y Elizabeth Orellana quien se desempeña como barista. (Diego Cisneros, comunicación personal, 5 de diciembre, 2020).

Kafi Wasi está ubicada cerca de la Plaza de Armas de Arequipa. Cuando iniciaron en el año 2016, no existían muchas cafeterías de especialidad y se lanzaron con su emprendimiento buscando darle al consumidor no solo un café de calidad, sino un mensaje respecto del origen y la calidad del café que estaban tomando; hasta inicios del 2020, su público directo eran turistas, actualmente, producto de la ralentización del turismo, debido al COVID-19, están orientando su oferta al público local.

Inicialmente, fue difícil promover su marca y propuesta en el mercado local, ya que la población en Arequipa se encuentra ligada a sus costumbres y es complicado hacerles cambiar los hábitos de consumo; sin embargo, a través de trabajo conjunto con la empresa turística Grampo S.A lograron popularizar su marca entre los turistas, ya que la ubicación de su local fue incluido como destino turístico en la ruta que establecía dicha empresa; además, debido a actividades realizadas en centros comerciales locales en donde a través de la degustación de su café lograron atraer público y finalmente, gracias a la donación de café pasado al departamento de bomberos y policía turística, como reconocimiento a su labor, lograron incrementar su popularidad como referentes de vendedores de café de especialidad en Arequipa (Diego Cisneros, comunicación personal, 5 de diciembre, 2020).

Respecto a sus ventas, en el 2017, facturaban mensualmente S/.900, en el 2018, llegaban a los S/.6000 mensuales y, el año 2019, facturaban S/.24000. Lo cual evidencia un claro crecimiento sostenido en ventas del 433% anual en promedio. Actualmente, por la pandemia, sus ventas se han visto bastante reducidas, llegando a facturar S/.3000 mensuales lo cual representa un decrecimiento de 87% respecto al año 2019 (Diego Cisneros, comunicación personal, 5 de diciembre, 2020).

En Kafi Wasi están comprometidos con el consumidor y con el caficultor. El trabajo en conjunto con el caficultor es importante para obtener café de alta calidad; dicho trabajo se basa

en capacitaciones en los procesos de cosecha y post cosecha; lo cual fomenta la trazabilidad directa y les ayuda a mostrar cómo se puede manejar el café en el procesamiento, tueste, traslado, etc. En síntesis la cadena de valor de Kafi Wasi, comienza de manera indirecta con las capacitaciones realizadas durante el proceso de cosecha de café y de manera directa en el acopio de café en la finca, control de calidad del grano verde, el traslado del café de Cusco a Arequipa y la cata del café para determinar su sabor. En segunda instancia, la comercialización del producto se basa en la venta de café en su cafetería y en la venta en supermercados; actualmente sus bolsas de café tostado son vendidas en el supermercado Franco (Diego Cisneros, comunicación personal, 5 de diciembre, 2020).

Finalmente, respecto a su propuesta en la cafetería Kafi Wasi trabaja con diversos cafés del Perú, principalmente con cusqueños de Quillabamba, y poseen una amplia barra de métodos que enriquecen la experiencia del cliente contándoles cuáles son los métodos que pueden utilizar y los guían en términos sensoriales para que elijan el café de su mayor preferencia. Ellos están innovando y promoviendo el consumo de café en grano a través de un pack promocional en el que ofrecen seis filtrantes, para facilitar el consumo en casa del café especial y que las personas dejen de consumir el clásico café soluble. Por otro lado, su principal motivación difundir la cultura cafetalera en el Perú y ayudar a los caficultores difundiendo el consumo de café de especialidad.

3.2.5 Caso Café del Fundo

Café del Fundo es una marca que nació con el propósito de mejorar la realidad económica y social de una familia ayacuchana productora de café que, por generaciones, fue perjudicada debido a diversos sucesos, entre ellos, el terrorismo. Esta familia productora es la familia Huilca, quienes proceden originalmente de Quilla bamba, Cusco; para luego, movilizarse a la selva del VRAEM en donde cultivarían y venderían el café producido a cooperativas de la zona (Cristina Huilca, comunicación personal, 30 de noviembre, 2020).

Al pasar de los años, Cristina Huilca, la hija menor de la familia, decide regresar al fundo familiar para descansar debido a que había culminado sus estudios superiores. Sin embargo, al llegar al fundo descubre que la situación económica de la familia podría mejorar si el café que cosechan no lo venden directamente a una cooperativa, sino que luego de ser cosechado es procesado, tostado y envasado para ser vendido a consumidores finales con una marca distintiva lo cual generaría mejores ingresos. Cristina convenció a toda su familia de cambiar el modelo de negocio que fue usado por sus familiares durante décadas y así es que nace la marca Café del Fundo, la cual usa la imagen de sus padres y, de esta manera, transmite un fuerte mensaje al

consumidor final: este café es cosechado y preparado directamente por caficultores (Cristina Huillca, comunicación personal, 30 de noviembre, 2020).

La empresa comenzó vendiendo sus productos en ferias de la ciudad de Lima como Expo Café en el año 2016 lo cual le permitió generar contactos con tiendas orgánicas que posteriormente introducirían sus productos en sus diversos locales; asimismo, la familia abrió una cafetería ubicada en el distrito de San Borja en donde su propuesta contempla además de bebidas elaboradas con el café de la familia, diversos postres y jugos elaborados con productos orgánicos (Cristina Huillca, comunicación personal, 30 de noviembre, 2020).

Respecto al modelo de negocio y logística de Café del fundo, como ya hemos mencionado, la familia posee terrenos con cafetales sembrados, los cuales son cosechados para ser procesados y secados en secadores solares; estos secadores solares fueron construidos por la familia para contribuir en mejorar la calidad final de su café en taza. Luego que el café se encuentra seco es almacenado y enviado para ser tostado en la ciudad de Lima por un tercero y finalmente distribuido en diversos puntos de la capital. En síntesis, la empresa participa de manera directa durante toda la cadena de valor, desde la cosecha del café hasta su venta final. Así mismo, dentro de la venta la empresa se ha diversificado en gran medida, ya que, además de la venta directa en su cafetería, han logrado abrir canales de venta en diversas tiendas de productos naturales, así como de exportación hacia Alemania, en grano verde, y hacia Chile en grano tostado. Esto le ha permitido a la empresa experimentar un crecimiento importante logrando facturar más de 200 mil soles en el año 2019, respecto a los 30 mil soles que facturó en su primer año. Lo que representa un crecimiento anual promedio sostenido de 98%. (Cristina Huillca, comunicación personal, 30 de noviembre, 2020).

En resumen, el presente capítulo busca generar un mejor entendimiento del contexto de las micro y pequeñas empresas de café de especialidad en el mercado nacional a partir de la contextualización de dicho nicho de mercado a nivel mundial y local, así como el análisis de la situación en la que desenvuelven las MYPE en el mercado peruano. Con ese contexto desarrollado se presentan los sujetos de estudio seleccionados, sobre los cuales ahondaremos en los siguientes capítulos (Cristina Huillca, comunicación personal, 30 de noviembre, 2020).

CAPÍTULO 4: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

En el presente capítulo, se desarrollará la metodología de la investigación, la cual abarca en primer lugar el alcance de la presente investigación, para luego desarrollar el diseño metodológico de la misma; el cual comprende el enfoque, estrategia, horizonte temporal, selección muestral y unidades de investigación. Luego, se hace referencia a la matriz de consistencia, la cual se encuentra en el Anexo C, y finalmente, la secuencia metodológica.

1. Alcance de la investigación

La finalidad de la presente investigación es caracterizar a aquellos factores de crecimiento que influyen en un grupo de empresas de café de especialidad en el Perú, para luego generar recomendaciones específicas a una microempresa del sector con aspiraciones de crecimiento.

Para el investigador es imperativo conocer hasta qué punto llega su estudio; al respecto Hernández, Fernández y Baptista (2014) proponen cuatro tipos de alcances para las investigaciones: exploratorio, descriptivo, correlacional y causal. El alcance exploratorio se desarrolla en investigaciones que estudian fenómenos poco estudiados y cuando no se han realizado investigaciones específicas sobre ese tema; sin embargo, el café de especialidad y las cafeterías de especialidad sí son fenómenos estudiados, si bien incipientemente, sí existen investigaciones al respecto. Con respecto al alcance correlacional, es más frecuente en investigaciones que tratan de medir el efecto de una variable sobre la otra; no obstante, la muestra de la investigación no es representativa del universo como para concluir correlaciones. Mientras que el alcance causal permite a las investigaciones comprender las causas y posibles consecuencias dentro de un fenómeno y poder predecir un determinado comportamiento o situación organizacional; sin embargo, no será utilizado en la presente investigación debido a que no se pretende realizar predicciones ni afirmaciones del tipo causales.

Por ende, el alcance de la presente investigación es netamente descriptivo, ya que, tal como se ha mencionado anteriormente, se orienta a especificar las propiedades, dimensiones y características de un fenómeno organizacional ya estudiado, en este caso el crecimiento en las MYPE, sin plantear asociaciones entre ellas (Pasco & Ponce, 2018). Lo que se busca es “tener una imagen clara del fenómeno sobre el cual se desea recolectar información” (Saunders et al., citado en Pasco & Ponce, 2018, pp. 44).

2. Diseño metodológico

El diseño metodológico comprende la descripción detallada de las estrategias y procesos realizados para la presente investigación con el fin de desarrollar los objetivos planteados. Para

ello, a continuación, se desarrollarán el enfoque, la estrategia, el horizonte de la investigación, la selección muestral y las unidades de investigación.

2.1 Enfoque de la investigación

De acuerdo con Hernández et al. (2014) existen tres enfoques de investigación: cuantitativo, cualitativo y mixto. En el enfoque cuantitativo, se establece un proceso establecido y secuencial en el que se realiza una hipótesis, se determinan variables para probarlas y a partir de la medición se obtienen conclusiones, el tipo de datos que se recopilan y analizan son numéricos y generalmente se utilizan herramientas estadísticas. Por otro lado, el enfoque mixto ofrece a las investigaciones un panorama amplio en el que se analizan los datos numéricos y se complementan con los hallazgos cualitativos para discutir ambos según la perspectiva de ambos frentes y realizar conclusiones respecto de un fenómeno. Cabe mencionar que la presente investigación no hará uso del enfoque cuantitativo ni mixto porque los datos recopilados no son numéricos, ni se busca probar una hipótesis; por el contrario, se busca caracterizar las variables y observar en qué medida estas impulsaron el crecimiento en sus organizaciones. Por ello, el enfoque de investigación a utilizar será el cualitativo, ya que se analizan los factores que influyen en el crecimiento de las MYPE de café de especialidad según la perspectiva de los dueños de las microempresas y el personal que toma decisiones. Es por ello que se analizará la experiencia y las características particulares de los empresarios. Asimismo, se les solicitará información acerca de la realidad de la empresa considerando que todas ellas poseen una oferta y una cadena de valor similar. Este tipo de enfoque nos permite trabajar con una cantidad pequeña de unidades de observación y con herramientas de levantamiento de información abiertas y flexibles, lo cual facilita estudiar a profundidad ciertas variables que puedan influenciar en el fenómeno de crecimiento (Pasco & Ponce, 2018).

Las investigaciones con este enfoque no se fundamentan en patrones de tendencia numéricos como lo es la estadística, sino que mediante la recolección de información y la indagación dinámica de los hechos se crea un proceso de investigación que alimente tanto al problema de investigación, los hallazgos e incluso las preguntas en momentos no necesariamente secuenciales. Ello nos permite, la selección de la muestra, la recopilación de información, el análisis y la definición de hallazgos de manera simultánea. Esta flexibilidad facilita el ajuste de los planteamientos iniciales y la alineación de lo que realmente sucede con el fenómeno una vez nos hayamos acercado a las unidades de observación (Hernández, et al. 2014).

2.2 Estrategia de investigación

Para complementar el enfoque cualitativo, se deberá escoger la estrategia de investigación. Los tipos de estrategias más comunes son el experimento, la cual busca generar causalidades validadas por un rango de confianza mínimo (Thomas citado en Pasco & Ponce, 2018); el tipo encuesta, en la que se aplican métodos cuantitativos y se requiere de un gran grupo de sujetos de estudio con la finalidad de recopilar información y entender un fenómeno dado; la etnografía, la cual requiere que el investigador entre directamente en el contexto organizacional y a partir de su experiencia e interpretación identifique ciertos patrones útiles para la investigación; la investigación acción, en donde además de conocer un fenómeno se busca cambiarlo interviniendo en la realidad organizacional (Ponce & Pasco, 2018); y el estudio de caso, el cual será elegido como la estrategia de esta investigación, debido a que en este tipo de estudio, ya sean simples o múltiples, se estudia al fenómeno dentro del propio contexto en el que se desenvuelve, recopilando información a través de diversas fuentes, cada una dentro de su propia complejidad y realidad (Yin citado en Martínez, 2006). Cada caso es evaluado a detalle y como una unidad aparte para encontrar un sentido al comportamiento del fenómeno estudiado (Pasco, 2018).

Los estudios de caso pueden dividirse en exploratorios, ilustrativos, explicativos y descriptivos; los exploratorios, buscan entender un fenómeno que ha sido poco estudiado; los ilustrativos, demuestran las características más relevantes de un fenómeno positivo en la gestión de las empresas; los explicativos, los cuales ofrecen interpretaciones y causalidades sobre el fenómeno estudiado; mientras que los descriptivos, analizan la forma cómo se comporta el fenómeno organizacional dentro de su propio contexto (Yin citado en Castro 2010).

En ese sentido, el tipo de estudio de caso que se aplicará en el presente trabajo es del tipo descriptivo, ya que busca explicar un fenómeno organizacional dentro de su contexto sin intentar concluir causalidades ni modificar la situación.

Tabla 4: Resumen de clasificación de los estudios de casos

Concepto	Clasificación
Según el objetivo de la estrategia de investigación	Descriptivos
	Explorativos
	Ilustrativos
	Explicativos
Con respecto al número de casos que conforman un estudio	Un único caso
	Múltiples o comparativos casos

Adaptado de Castro (2010) a partir de Yin (1994)

Como estos casos suelen estudiarse dentro de los contextos en los que se desenvuelve el fenómeno dado, se estudiarán a profundidad a las empresas comercializadoras de café de especialidad tanto a nivel empresarial como a nivel personal, mediante el apoyo de los empresarios. Asimismo, se buscará triangular la información a través de la perspectiva de una segunda persona que a su vez posea injerencia en la toma de decisiones.

2.3 Horizonte temporal de la investigación

El horizonte temporal de una investigación se clasifica en dos, estos pueden ser longitudinal o transversal. De acuerdo con Ponce y Pasco, en el enfoque transversal, “la recolección de la información se realiza en un solo periodo de tiempo” (2018) y permite al investigador aproximarse a la realidad de las organizaciones en el momento en el que fue recopilada la información, mientras que en el enfoque longitudinal se recolecta la información en diferentes periodos de tiempos y se obtiene un acercamiento a las organizaciones con una visión secuencial (2018). En la presente investigación, se trabaja con el horizonte transversal, ya que las entrevistas a profundidad con los propietarios de las organizaciones se darán en un único momento dado y nos brindarán información acerca de la empresa en la actualidad.

Cabe mencionar que debido a las repercusiones económicas que se han suscitado a raíz del COVID-19, la presente investigación incluye la realidad de las empresas investigadas desde el inicio de sus operaciones hasta la actualidad. Se considera el efecto de la pandemia como un elemento importante, ya que ha afectado negativamente a muchas empresas del sector; es así que se consideró relevante observar las estrategias que fueron utilizadas por las empresas para enfrentar los cambios del entorno.

2.4 Selección muestral y unidades de investigación

Habiendo definido que el tipo de enfoque de la investigación es cualitativo, se determina el tipo de muestra a utilizar. De acuerdo con Ponce y Pasco (2018), existen dos tipos de muestreos principales, el probabilístico y el no probabilístico. El primero, selecciona a las unidades de observación mediante técnicas que permite que sean estadísticamente representativas; mientras que el segundo, no busca “representar estadísticamente a la población sino reflejar o permitir cierta aproximación a un fenómeno organizacional identificado” (Ponce & Pasco, 2018). Debido a que la presente investigación posee como objetivo principal caracterizar a aquellos factores que influyen en el crecimiento de las MYPE de café de especialidad se ha optado por un muestreo no probabilístico para la elección muestral de investigación, ya que “el proceso de investigación cualitativo es un grupo de personas, eventos, sucesos, comunidades, etc., sobre el cual se habrán de recolectar los datos, sin que necesariamente sea representativo del universo o población que se

estudia” (Hernández, et al., 2014, p. 384). Por ello, de la muestra seleccionada se busca obtener información a profundidad para analizar el crecimiento sin establecer una generalización ni causalidad sobre la información recolectada en el universo de empresas involucradas en el café de especialidad.

De acuerdo con Hernández et al., (2014) los tipos de muestreo principales más usados para las investigaciones cualitativas son las de participantes voluntarios, en la que los participantes se proponen para ser sujetos de estudio; la de expertos, en la que se requiere de la opinión de expertos en un tema para generar hipótesis más precisas o elaborar el diseño del cuestionario debido a que el tema no ha sido profundamente estudiado; la de casos tipo, es utilizada cuando se busca obtener calidad, más que cantidad, en la información recolectada para identificar ciertos patrones o significados; por cuotas, en el que se elige a la muestra mediante ciertas proporciones basadas en variables demográficas, estos suelen usarse en estudios de opinión y marketing.

Asimismo, existen otros tipos de muestras que están ligadas a investigaciones cualitativas (Miles y Huberman, 1994; Creswell, 2009; Henderson, 2009 en Hernández, et al., 2018) como lo son las muestras diversas, las homogéneas, en cadena, por oportunidad, las teóricas, las confirmativas, las de casos sumamente importantes y por conveniencia. La presente investigación realizará una muestra del tipo mixto entre la muestra de expertos, la de casos tipo y la de muestras homogéneas, debido a que para la elaboración de cuestionarios se modificó según la opinión de los expertos que fueron validando los factores más relevantes a estudiar, por otro lado, los sujetos de investigación fueron elegidos mediante el muestreo de casos tipo ya que lo que se busca recopilar es información de calidad y a profundidad respecto de los factores que hicieron que sus MYPE crezcan, así mismo, fueron seleccionados mediante muestra homogénea ya que se procuró que las unidades de observación posean características similares como la cadena de valor y el nicho de mercado al que están dirigidos.

En adición a lo anterior, se realizó una selección homogénea por bola de nieve. Debido a que el fenómeno de las empresas comercializadoras de café de especialidad es relativamente nuevo, se acudió a entrevistar expertos en el sector para la selección de la muestra, como la profesora y fundadora de la Escuela de Barismo, Giovanna Villegas; la jefa de control de calidad de la Cámara Peruana del Café y Cacao, Lourdes Córdova; y el Gerente General de la Central de Café y Cacao peruana, Geni Fundes. La opinión y los contactos que proporcionaron los expertos fueron de vital importancia al momento de contactar con las empresas. De manera complementaria, se tomaron en cuenta fuentes de información secundarias tales como la Ruta del

Café y Café Lab, las cuáles escriben artículos respecto a concursos de café de especialidad y opiniones respecto a empresas que destacan en el sector.

Además de ello, cabe mencionar que se trabaja con empresas de café de especialidad que hayan crecido en al menos 30% de manera anual desde el inicio de sus operaciones lo cual, les permitió no solo incrementar sus ingresos sino también ser reconocidas tanto por expertos en el sector como por medios de comunicación que aludan a este nicho de mercado, asimismo, son empresas que han logrado establecer un espacio físico. Para el estudio de las empresas, se seleccionaron a dos tipos de sujetos que serían entrevistados, a dos propietarios de las empresas y en el caso de que no existan dos o más socios se seleccionó a otra persona encargadas de toma de decisiones organizacionales.

Por otro lado, debido a la coyuntura, algunas de las empresas reconocidas y mencionadas por los expertos han cerrado sus cafeterías o se encuentran en una situación muy complicada, estas no fueron seleccionadas porque no cuentan con disponibilidad para brindarnos mayor información para la investigación. Adicionalmente, vemos relevante mencionar que las empresas seleccionadas provienen de Lima, Cusco, Arequipa y Jaén, ciudades en las que vienen creciendo los emprendimientos de cafeterías de especialidad y las brechas, según la localidad, en cuanto a volumen de venta y calidad del producto son pequeñas. A partir de los lineamientos desarrollados en el presente capítulo, se procederá a la fase de campo con un diseño metodológico delimitado.

3. Matriz de Consistencia

La matriz de consistencia está dividida de acuerdo a los objetivos propuestos por la investigación. Así mismo, contiene el problema, las variables, los instrumentos y preguntas de investigación (ver Anexo C).

4. Secuencia metodológica

Como se muestra en la Figura 8, la secuencia metodológica se divide en cuatro fases: fase exploratoria, fase de campo, fase analítica y fase propositiva.

Figura 9: Secuencia metodológica de la investigación



4.1 Fase exploratoria

En esta fase, en primer lugar, se identificaron y revisaron fuentes bibliográficas relacionadas a crecimiento empresarial, MYPE y café de especialidad, para entender y explicar de manera óptima el crecimiento experimentado por parte de la muestra de estudio.

En segundo lugar, se realizaron entrevistas con expertos teóricos en temas de crecimiento para validar o modificar el modelo teórico elegido, lo que permitió, de manera preliminar, delimitar, identificar y validar aquellos factores que influyen en el crecimiento de las MYPE de café de especialidad. Así mismo, se realizaron entrevistas con expertos de metodología cualitativa, para validar la secuencia metodológica de investigación utilizada en la presente tesis.

En tercer lugar, se realizaron entrevistas exploratorias con expertos del sector para seleccionar la muestra de estudio. Posteriormente, se realizaron reuniones previas con los fundadores de las empresas recomendadas, para recoger información general sobre sus actividades en la cadena de valor del café y diversas características que nos permitieron corroborar y delimitar la muestra escogida.

4.2 Fase de campo 1

La fase de campo se dividió en dos etapas: en primer lugar, se realizaron entrevistas a profundidad con expertos en el sector de café de especialidad para validar, adicionar o eliminar las variables del modelo de investigación. Ello nos sirvió de base para elaborar las guías de entrevistas para los propietarios de las MYPE de café de especialidad; de ese modo, recopilar la

información que nos permita identificar qué factores fueron los que impactaron en el crecimiento de las empresas.

4.3 Fase de campo 2

Una vez realizada la primera fase de extracción de data, se realizan las entrevistas a los sujetos de estudio. Para ello se selecciona a dos representantes de cada una de las MYPES elegidas para el estudio, según la guía de preguntas diseñada. Posteriormente se realiza el análisis de la información para, finalmente, obtener los hallazgos necesarios para la siguiente etapa de investigación.

4.4 Fase analítica

De acuerdo a los hallazgos obtenidos en las entrevistas hechas a los sujetos de estudio, se procede a clasificar y procesar la información, lo que nos permite ubicar a las empresas entrevistadas en una fase determinada de crecimiento según el modelo de Churchill; luego, se analizan los factores de crecimiento, mediante la codificación de variables y con el procesamiento de información a través de la plataforma Athlas.ti; de ese modo, se procede a triangular los factores establecidos en el modelo teórico frente a los factores de crecimiento vistos desde una perspectiva práctica según lo acotado por los especialistas del sector y lo recopilado en cada entrevista a los fundadores de las MYPE de especialidad. De esta manera, logramos caracterizar aquellos factores que influyen en el crecimiento de las empresas de café de especialidad entrevistadas.

4.5 Fase propositiva

En la última fase del presente trabajo de investigación, la fase propositiva, se procede a analizar a una microempresa de café de especialidad, Café Gran Pá. Para ello, se realiza un análisis interno que permita conocer sus fortalezas, puntos de mejora y limitantes, así mismo, se realiza una evaluación respecto a la etapa de crecimiento en la que se encuentra según el modelo teórico de Churchill, con el fin de diseñar recomendaciones para impulsar su crecimiento que puedan adecuarse a su situación actual, así como a un potencial escenario de crecimiento. Estas se basan en las variables de crecimiento previamente identificadas por la investigación realizada.

5. Herramientas de recolección de información

Las herramientas de recolección de información son instrumentos que permiten recopilar datos de interés para desarrollar o demostrar una determinada hipótesis. Estas herramientas pueden ser agrupadas de acuerdo a su finalidad: medición, constatación, recolección, verificación; etc. Asimismo, cada grupo de herramienta comprenden diversos tipos como los test, pruebas de

actitud, cuestionarios y entrevistas (Mejía, 2005). Cabe resaltar que esta última será usada en el presente trabajo de investigación

5.1 Entrevistas

Del mismo modo, para la finalidad del presente trabajo académico se realizarán entrevistas semi-estructuradas, las cuales, según Hernández et al. (2014) consisten en una reunión entre un entrevistado y un entrevistador con la finalidad de compartir recíprocamente datos que contribuyan al desarrollo de una determinada investigación o hecho respecto de un tema de interés para ambas partes. Asimismo, las informaciones recolectadas en las entrevistas son de suma utilidad para análisis posteriores y estos datos reflejan la forma de pensar tanto de manera racional como inconsciente de los entrevistados (Ibert, Baumard, Donada & Xuereb, citado en Pasco, & Ponce, 2018). Estas entrevistas se llevarán a cabo con empresas que hayan experimentado crecimiento, expertos en el rubro de café de especialidad, expertos en crecimiento empresarial y expertos de metodología. Las entrevistas se dividieron en entrevistas exploratorias y a profundidad.

5.1.1 Expertos de crecimiento y metodología

Las presentes entrevistas se realizan, en su mayoría, durante la fase exploratoria de la investigación de manera que la información obtenida sirve de insumo para el diseño de la guía de entrevistas posteriores, así como para la ruta metodológica de la presente investigación. Así mismo, se realiza una segunda entrevista con los expertos Jorge Mendoza y Romy Guardamino durante la etapa analítica, con el fin de afinar y resolver algunos aspectos finales sobre los hallazgos obtenidos.

Tabla 5: Entrevistas con expertos

Tipo	Experto	Descripción
De crecimiento	Jorge Mendoza	Docente, consultor e investigador en gestión de organizaciones, analista organizacional y mentor en el desarrollo de habilidades gerenciales
	Manuel Díaz	Coordinador de Titulación en la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la PUCP, Magíster en Investigación en Ciencias de la Administración de ESAN.
De metodología	Martha Pacheco	Profesora de Métodos de Investigación Cualitativa en la PUCP
	Víctor Omar Vite	Profesor de Métodos de Investigación Cualitativa en la PUCP
	Romy Guardamino	Profesora de Métodos de Investigación Cualitativa en la PUCP

5.1.2 Expertos del mercado

Las entrevistas con expertos en el mercado proporcionan conocimiento empírico respecto al nicho de café de especialidad. Se dividieron en entrevistas exploratorias, para la selección y validación de las empresas de café identificadas, y entrevistas a profundidad, durante la primera etapa de la fase de campo, para conocer su opinión respecto a los factores que influyen en el crecimiento de las empresas del sector, así como otros aspectos del mercado.

A continuación, se presentan los seis expertos en el sector de café de especialidad consultados mediante la guía de entrevistas (Ver Anexo E).

Tabla 6: Entrevistas con expertos en el mercado

Tipo	Experto	Descripción
De Mercado	Giovanna Villegas	Fundadora de la asociación de Baristas del Perú y profesora en Le Cordon Bleu
	Geni Fundes	Gerente General de la Central de Café y Cacao peruana, asociación que agrupa trece cooperativas de café.
	Johan Monteza	Primer puesto en el III Campeonato Nacional de Catadores 2014 y el puesto 10 en el campeonato mundial de catadores
	David Gonzales	Director de proyectos de la Cámara Peruana del Café y Cacao
	Lourdes Cordova	Jefa de control de calidad de la Cámara Peruana del Café y Cacao. Catadora profesional y miembro del comité técnico que define las principales normas técnicas en café en el país
	David Torres	Propietario de diversas cafeterías, David Torres Bisetti ha introducido en el Perú la cultura y la filosofía del café expés y los cafés especiales, normalmente dedicados a la exportación

Siguiendo con el proceso metodológico, se llevaron a cabo reuniones exploratorias con uno de los dueños de cada empresa, mediante las que se consiguió un primer acercamiento a su organización lo que permitió validar que el nivel de crecimiento de la empresa sea el requerido para el estudio.

5.1.3 Entrevistas a empresas

En cuanto a las entrevistas a profundidad con las empresas seleccionadas, durante la segunda etapa de campo, se llevan a cabo dos entrevistas por empresa, con el fin de triangular y complementar la información obtenida. Inicialmente, debido a la naturaleza de los factores de crecimiento considerados en el estudio se priorizó que las entrevistas se lleven a cabo con los fundadores o dueños de las cafeterías. Sin embargo, cabe mencionar que en dos empresas se optó por entrevistar a trabajadores de confianza con una posición de mando dentro de la empresa; en

el caso de Neira Lab, esto se debió a que la empresa es propiedad de una sola persona; y en el caso de Café del Fundo, solo uno de los socios fundadores se encontraba en una zona con acceso a internet.

A continuación, se presentan las cinco empresas de café de especialidad investigadas mediante la guía de entrevistas cuyos ejes temáticos fueron: Las Características del emprendedor, Las Características del capital relacionado, y las características del mercado y estrategia (Ver Anexo F1). Cabe mencionar que la guía de entrevistas fue modificada en el caso de las entrevistas con trabajadores, debido a que en ellos no se puede evaluar las características de un emprendedor por lo que las preguntas relacionadas a estas variables fueron eliminadas (Ver Anexo F2).

Tabla 7: Entrevistas con sujetos de investigación

Empresa	Descripción	Entrevistados	Cargo
Café Three Monkeys	Empresa de café de especialidad ubicada en Cusco	Neto Solorzano Diego Huillca	Fundador y Gerente General Fundador y Gerente Comercial
Café Neira Lab	Cafeterías de especialidad ubicadas en Lima	Harrysson Neira Jimmy Conde	Fundador y Gerente General Administrador de Tienda
Caso Perú Andino	Empresa de café de especialidad ubicada en Jaén	Gustavo Rosillo Noemi Rosillo	Dueño y Gerente de Operaciones Dueña y Administradora
Kafi Wasi	Cafetería de especialidad ubicada en Arequipa	Diego Cisneros Pamela Reyner	Dueño y Gerente General Dueño y Administradora
Café del Fundo	Empresa de café de especialidad ubicada en Lima	Cristina Huillca Ronald Daga	Dueña y Gerente General Gerente de Operaciones

A modo de cierre del capítulo, la investigación tendrá un alcance del tipo descriptivo en el cual se desarrollará la forma cómo se caracterizan los factores de crecimiento encontrados en las empresas, sin pretender generar causalidades. De igual manera, se definió que el enfoque de la investigación será cualitativo, siendo este el que mejor calza con los objetivos del presente estudio y permite obtener mayor profundidad de la información para proceder al análisis. Asimismo, la estrategia de investigación será la de estudio de caso múltiple con un horizonte temporal del tipo transversal. Para ello, se seleccionará a los sujetos de investigación mediante herramientas mixtas de casos tipo, de expertos y muestras homogéneas, siguiendo una secuencia descrita previamente. Es así que, a partir de la metodología descrita en los subcapítulos anteriores y a través de la secuencia metodológica explicada, se procederá a desarrollar los hallazgos más relevantes del análisis de lo recopilado en la fase de campo.

CAPÍTULO 5: HALLAZGOS

El presente capítulo se divide en tres fases. En primer lugar, se presenta la sistematización de la información, en la cual se ofrece una guía al lector para entender a cabalidad la ruta que se sigue para determinar los factores de crecimiento investigados. Posteriormente, se desarrollan los hallazgos preliminares de la investigación, producto de las entrevistas con expertos del sector mediante previa codificación de variables para la realización del análisis respectivo. En la tercera etapa, se presentan los hallazgos identificados mediante entrevistas a profundidad con las empresas de café de especialidad seleccionadas. En este apartado, se inicia por clasificar a las empresas según la etapa de crecimiento en la que se encuentran; a continuación, se presenta la codificación de variables, la cual es modificada a raíz de las entrevistas previas; y, finalmente, se realiza el análisis de los hallazgos identificados mediante la validación y triangulación de la información.



1. Sistematización de la información

Para el presente análisis cualitativo, se inició por clasificar a las variables de crecimiento según el modelo de crecimiento seleccionado y desarrollado en el marco teórico, el modelo de Federico et al. (2009) para empresas pequeñas ubicadas en países en vías de desarrollo, sin modificaciones. Este modelo fue presentado a los expertos teóricos quienes sugirieron añadir nuevas variables de crecimiento que pudieran adecuarse a la realidad del sector estudiado. Debido a ello, se optó por complementar el modelo de Federico et al. (2009) con algunas de las variables propuestas en el modelo de David Storey, modelo enfocado en pequeñas empresas del cual se origina la propuesta de Federico et al. Estos factores son presentados a los expertos en el sector seleccionados con el fin de validar las variables propuestas y adaptarlas al sector de café de especialidad; a partir de sus comentarios, se procedió a modificar algunas de las variables propuestas inicialmente para la siguiente fase de entrevistas con empresas.

Posteriormente, se presenta la codificación modificada mediante la cual se realizarán las entrevistas con las empresas seleccionadas, con el fin de obtener información respecto a la etapa de crecimiento en la que se encuentran, así como los hallazgos, los cuales comprenden factores relacionados a las características del emprendedor, el capital relacionado, y las características del mercado y la estrategia. La categorización en ambos momentos de la investigación se realiza mediante el uso de ATLAS.ti., software que permitió la clasificación y el análisis de las variables.

2. Hallazgos preliminares con expertos

Se procedió a plasmar los principales hallazgos con expertos en una tabla resumen (Ver Anexo G), así como la validación de los factores para un mejor entendimiento (Ver Anexo H).

2.1 Codificación

La clasificación de variables en la presente investigación se divide en tres: características del emprendedor, capital relacionado, y características de mercado y estrategia.

Dentro de las características del emprendedor, están las sub-variables de edad, educación, experiencia emprendedora, motivación por rol e historia familiar. Por otro lado, en capital relacionado se encuentra la existencia de un equipo emprendedor, tamaño de las redes y presencia de redes profesionales. En cuanto a las características de mercado y estrategia, está la existencia de grandes clientes, estrategia de diferenciación, competencia alta, realización de exportación, financiamiento con capital de riesgo, apoyo del estado, entrenamiento de fuerza de trabajo, localización, sofisticación tecnológica, planeación, marketing y reclutamiento. Así mismo, por recomendación de los expertos en metodología consultados, se trabajó con las variables CDEMPX, CRELX y CMYEX para identificar nuevos hallazgos durante las entrevistas.

Tabla 8: Codificación de variables pre-entrevista con expertos

Categoría de Variables	Código Categoría	Variables	Código Variable
Características del emprendedor	CDEMP	Edad	CDEMP1
		Educación	CDEMP2
		Experiencia emprendedora	CDEMP3
		Motivación por rol	CDEMP4
		Historia familiar	CDEMP5
		Hallazgo sobre características del emprendedor	CDEMPX
Capital relacionado	CREL	Existencia de un equipo emprendedor	CREL1
		Tamaño de las redes	CREL2

Tabla 8: Codificación de variables pre-entrevista con expertos (continuación)

Categoría	Código Variable	Variables	Código Variable
Capital relacionado	CREL	Presencia de redes profesionales	CREL3
		Hallazgo sobre capital relacionado	CRELX
Características del mercado y estrategia	CMYE	Existencia de grandes clientes	CMYE1
		Estrategia de diferenciación	CMYE2
		Competencia alta	CMYE3
		Realización de exportación	CMYE4
		Financiamiento con capital de riesgo	CMYE5
		Apoyo del estado	CMYE6
		Entrenamiento de fuerza de trabajo	CMYE7
		Localización	CMYE8
		Sofisticación Tecnológica	CMYE9
		Planeación	CMYE10
		Marketing	CMYE11
		Reclutamiento	CMYE12
		Hallazgo sobre características del mercado y estrategia	CMYEX

2.2 Análisis de las entrevistas a expertos

Debido a que el mercado del café de especialidad en el Perú posee características particulares poco investigadas por académicos, se realizaron entrevistas con expertos del sector para evaluar la pertinencia de los factores de crecimiento previamente seleccionados, así como obtener parámetros claves para la posterior realización de las entrevistas con las empresas seleccionadas. A continuación, se presentan los principales hallazgos identificados al respecto.

2.2.1. Características del emprendedor

Esta sección de análisis hace referencia al perfil del emprendedor para identificar aquellas características que inciden de manera directa con el crecimiento de una empresa en el nicho de café de especialidad, así como la manera en la que los empresarios contribuyen al desarrollo de sus empresas basado en sus características personales, experiencias, educación y contexto personal. Cabe precisar que todas las variables propuestas en la presente sección fueron validadas por los expertos del sector. Respecto a las características personales, los expertos sostienen que la edad influye de manera inversamente proporcional al crecimiento de la organización, debido muchas veces a la menor aversión al riesgo y el impulso que los caracteriza; así mismo, sobre la experiencia emprendedora previa, refieren que esta variable contribuye a un mejor desempeño, ya que hay una mayor facilidad para superar los problemas que se presenten. En cuanto a la educación del empresario, los expertos precisan que es fundamental complementar el

conocimiento respecto al café de especialidad, como cursos de barismo o de cata, con capacitaciones en gestión y administración de empresas.

Sobre la motivación por rol, los expertos describen una relación positiva entre la existencia de personas cercanas al emprendedor que hayan experimentado éxito entendido como el crecimiento de su empresa. Finalmente, respecto a la historia familiar, según mencionan los expertos, en la mayoría de los casos, los emprendedores suelen ser hijos de caficultores, quienes observan en el café de especialidad una oportunidad de negocio más lucrativa comparado con el modelo de negocio actual de su familia. Así mismo, existe un vínculo emocional importante que inspira a contar una historia al momento de ofrecer el café a sus consumidores creando una experiencia que incide en el crecimiento de la empresa.

2.2.2. Características del Capital Relacionado

Esta sección hace referencia a las relaciones de la empresa con sus aliados estratégicos. Todos los factores de la presente sección fueron validados por los expertos entrevistados, así mismo se añadió un nuevo factor a la sección. En cuanto a la existencia de un equipo emprendedor, los expertos coinciden en que es una práctica muy común en el sector aliarse con amigos o parejas para iniciar los emprendimientos. Mientras que, respecto al tamaño y la presencia de redes profesionales, los expertos coinciden en que el poseer contactos claves dentro del sector brinda mayor información y acceso a beneficios de diversos tipos, lo que dinamiza y facilita el crecimiento de las empresas.

2.2.3 Características de mercado y estrategia

Para el análisis de la presente sección, se observan las características del mercado que influyen en el crecimiento de la empresa y las estrategias que utilizan para competir en el mercado. A partir de las entrevistas a los expertos, se decidió retirar tres variables del análisis, debido a que, según su experiencia, estas no son relevantes para el crecimiento de una empresa de café de especialidad, este es el caso de la localización, el apoyo del estado y el reclutamiento.

Respecto a localización, los expertos sostienen que este no es un factor relevante, debido a que consideran que el consumidor migra a aquellos lugares de su agrado. Sin embargo, los expertos resaltan que, si bien la localización no es relevante para el crecimiento de la empresa, sí se debe modificar la oferta de los productos complementarios al café según la localidad en la que se encuentra. Por otro lado, sobre el apoyo del estado, los expertos comentan que este es un organismo desordenado y no posee una estrategia clara para fomentar el crecimiento de las empresas del sector de café de especialidad. En cuanto a reclutamiento, los expertos concuerdan

en que no es una variable relevante o prioritaria en el desarrollo de las operaciones de las empresas ya que se enfocan en las capacitaciones del personal.

Dentro de las características del mercado, los expertos refieren que la existencia de grandes clientes y los lazos que se establecen con ellos son fundamentales para incrementar el volumen de ventas. Así mismo, la competencia alta fue validada por los expertos como un factor que impulsa el crecimiento en las empresas.

En cuanto a las estrategias que impulsan el crecimiento en la empresa, se encuentra la estrategia de diferenciación, respecto a la cual los expertos consideran que las empresas buscan diferenciarse de la competencia mediante el acompañamiento de la venta del café con una historia respecto al origen del producto, así como una oferta que complementa el producto, ya sea postres, snacks o platos típicos de la zona. Así mismo, se refiere que la realización de exportaciones es una actividad que contribuye al incremento de ingresos de las empresas.

Respecto a la financiación de capital de riesgos, los expertos consideran que para mantener las operaciones en este tipo de empresas es necesario usar financiación, ya que el pago a los proveedores es por adelantado. Ahora bien, sobre el entrenamiento de fuerzas de trabajo se menciona que es un aspecto especialmente importante para el crecimiento de la empresa. Los expertos dividen esta variable en dos, el entrenamiento en cuanto a la elaboración de bebidas lo que engloba cursos de barismo, tostado y cata; y la capacitación para la atención al cliente para brindar una experiencia agradable a los clientes y transmitir el valor del café de especialidad.

Sobre la sofisticación tecnológica, los expertos identifican que para el aseguramiento de la calidad del café es necesario la investigación y las inversiones en el procesamiento y elaboración del café de especialidad; así mismo, se menciona que un factor importante para los consumidores es el adecuado equipamiento en la cafetería, ya que influye en la imagen de la empresa. Con respecto a la planeación, se menciona que el crecimiento de una empresa es producto directo de su planeación a largo plazo, en donde se establezcan los objetivos y metas de la organización. Finalmente, según lo referido por los expertos, el marketing es también un factor relevante para el crecimiento de las empresas del sector; este factor es relacionado con la participación en diversos eventos como la taza de excelencia o concursos de baristas, los cuales contribuyen a aumentar el prestigio. Así mismo, los expertos concluyen que conocer al cliente es fundamental para adecuar el producto a sus necesidades y generar una marca sólida en el mercado, con aspectos distintivos.

2.2.4 Nuevas variables encontradas

Durante las entrevistas, se consultó a los expertos si agregarían algún factor adicional que no haya sido mencionado en el modelo presentado. De ahí que, en primer lugar, se estableció como un nuevo factor la cultura de valores, el cual es referido al tipo de relación que se debe mantener con los stakeholders, en especial con los productores de café. Este consiste en poner en práctica valores como la honestidad, integridad y empatía para el trato con los caficultores, respecto a la concertación de precio para la compra del café y al apoyo en su desarrollo; así mismo, hace referencia al trato con los clientes al brindar la calidad de producto que se les ofrece de manera transparente. Este nuevo factor se añadió debido a que fue mencionado en reiteradas ocasiones por cada uno de los expertos consultados como un aspecto importante en el crecimiento de las empresas que operan en el nicho estudiado. Por otro lado, uno de los expertos entrevistados sugirió añadir el factor de reconocimiento internacional; sin embargo, se decidió no incorporarlo en el análisis, debido a que el resto de expertos no lo consideraron como un aspecto influyente en el crecimiento.

A raíz de la información obtenida mediante las entrevistas con los expertos, se procede a iniciar con la siguiente fase de campo, en la cual se analizarán los factores de crecimiento seleccionados en las empresas anteriormente descritas en el marco contextual de la presente investigación.

3. Hallazgos con empresas

El desarrollo de la presente sección inicia con la clasificación del crecimiento en las empresas seleccionadas. Posteriormente, se presenta la codificación que se utilizará durante las entrevistas con expertos y, finalmente, se analizan los hallazgos identificados.

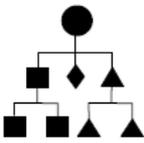
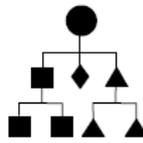
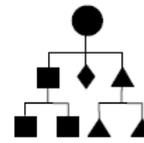
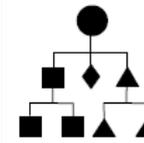
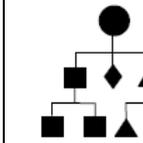
3.1 Clasificación de las etapas de crecimiento

Continuando lo referido en el marco teórico del presente documento, el modelo elegido para evaluar la etapa de crecimiento de las empresas investigadas en el estudio será el propuesto por Churchill y Lewis (1983). La presente clasificación se realiza con el fin de establecer un marco que evidencie que las empresas seleccionadas han experimentado un proceso de crecimiento.

Para ello, se utilizó la información obtenida mediante los hallazgos en las entrevistas con los empresarios seleccionados, así como las entrevistas con expertos del sector, y otras fuentes secundarias como revistas referentes al café de especialidad. A continuación, se presenta la

clasificación de las empresas según la etapa de crecimiento de acuerdo a las dimensiones propuestas por el modelo.

Tabla 9: Clasificación de empresas estudiadas según modelo de Churchill y Lewis

	Three Monkeys	Café del Fundo	Neira Café Lab	Perú Andino	Kafi Wasi
Estilo de Gestión	Funcional	Funcional	Funcional	Supervisión supervisada	Supervisión supervisada
Organización					
Sistemas formales	Básico	En desarrollo	En desarrollo	En desarrollo	En desarrollo
Orientación Estratégica	Crecimiento	Crecimiento en Lima y obtener rentabilidad en Vraem	Crecimiento	Crecimiento	Pre pandemia: Crecimiento Post pandemia: Supervivencia
Dueño y negocio					
Etapa de Crecimiento	Éxito-Crecimiento	Éxito-Crecimiento	Éxito-Crecimiento	Éxito-Crecimiento	Supervivencia

Adaptado de Churchill y Lewis (1983)

Como se puede observar las características de las empresas no cumplen en su totalidad con las dimensiones de una única etapa de crecimiento, sino que calzan en dimensiones de diferentes etapas. Es por ello que, se ha buscado realizar la clasificación de cada empresa según etapa en la que se cumplía la mayoría de criterios del modelo.

En el caso de Three Monkeys, si bien los tres socios fundadores son propietarios del negocio, para la finalidad del análisis se toman en cuenta sus papeles como gerentes dentro de la empresa, Ernesto Solorzano, gerente general; Diego Huillca, gerente de Control de Calidad e Ivan Salas, gerente de operaciones. El modelo de gestión que se utiliza es funcional, ya que los gerentes intermedios son capaces de tomar decisiones autónomas y el gerente general se limita a realizar algunas inspecciones y retroalimentaciones de manera semanal. Respecto a la organización, esta posee tres niveles jerárquicos encabezados por el gerente general, los gerentes intermedios y debajo de ellos se encuentran sus baristas. En cuanto a los sistemas formales la empresa se encuentra en una dimensión básica, ya que no poseen normas o reglamentos establecidos formalmente, sino que poseen lineamientos y reglas generales relacionadas a la calibración de las máquinas, así como la realización de inventarios diarios. Ahora bien, sobre la orientación

estratégica, Three Monkeys se enfoca en crecer, recientemente han abierto una nueva cafetería, así mismo buscan crecimiento en su línea de producción, mediante el proyecto Origen, para captar mayor cantidad de asociados caficultores y así exportar un volumen mayor de café de especialidad. Mientras que en la dimensión de dueño y negocio se observa un distanciamiento entre el dueño y el negocio debido a que los gerentes se encargan únicamente de las actividades tácticas y estratégicas de la empresa. Es por ello que ubicamos a la empresa en la etapa de III-G Éxito Crecimiento.

En el caso de Café del Fundo, el estilo de gestión que utilizan es funcional, esto a raíz de la división de áreas con gerentes asignados según el tipo de funciones. Las áreas en la empresa son las siguientes: el área agrónoma, el área comercial y el área de operaciones. Respecto a la organización esta posee tres niveles, encabezado por Cristina Huillca, propietaria y gerente general, los gerentes de área y los trabajadores que las conforman. En cuanto a sus sistemas formales, se encuentran en desarrollo, ya que la gerencia realiza la planeación a mediano plazo, así como un plan anual en donde se establecen las metas y actividades a realizar. Respecto a la orientación estratégica, se divide en dos aspectos: en el área comercial, la estrategia se basa en crecer; mientras que, en el área agrónoma, la estrategia es recuperar la inversión realizada. Sobre el dueño y el negocio, se observa un nivel de distanciamiento intermedio, donde la gerente general es la encargada de la toma de decisiones estratégicas y delega el resto de responsabilidades a los gerentes según el área a la que pertenecen. Por estas razones se ubica a la empresa en la etapa de III-G Éxito Crecimiento.

En cuanto a Neira Café Lab, el estilo de gerencia es funcional, debido a que el gerente general es el encargado de la toma de decisiones estratégicas y la supervisión directa es delegada a sus supervisores en tienda. Respecto a la organización de la empresa, hay cuatro niveles jerárquicos conformados por el gerente general, los supervisores de tienda, los baristas y los asistentes de barista. Los sistemas formales de la empresa se encuentran en desarrollo, ya que poseen un reglamento interno y un manual de baristas. Respecto a la orientación estratégica la empresa posee un enfoque de crecer, con miras a la apertura de cafeterías en diversos puntos del país. En cuanto a la dimensión de dueño y negocio, la empresa posee un nivel intermedio de distanciamiento, ya que, si bien existe la delegación, la presencia del dueño en la empresa es permanente. Debido a ello, se ubica a la empresa en la etapa de III-G Éxito Crecimiento.

Respecto a Perú Andino, se observa que el estilo de gerencia es supervisión directa, debido a que la gerencia es la única encargada de la supervisión y la toma de decisiones de manera directa. En cuanto a la organización, hay dos niveles jerárquicos presentes en las dos áreas que

posee la empresa: comercial y productiva. Ambas son encabezadas por los propietarios de la empresa. Los sistemas formales están en desarrollo, ya que existen lineamientos establecidos dentro de la empresa, pero estos no son extensos ni detallados. La orientación estratégica es de crecimiento, ya que busca la expansión de su propuesta en otras localidades del país. En cuanto a la relación de dueño y negocio, el distanciamiento es casi nulo, debido a la constante presencia de los propietarios en las operaciones de la empresa. Es por ello que se ubica a la empresa en la etapa de III-G Éxito Crecimiento.

En el caso de Kafi Wasi, el estilo de gerencia es supervisión supervisada, ya que existen encargados de tienda según los tunos de la cafetería quienes supervisan a los baristas; sin embargo, es la gerencia quien toma todas las decisiones en la empresa. En cuanto a la organización, la empresa posee tres niveles jerárquicos: el primero, conformado por los propietarios de la empresa; en el segundo, los supervisores de tienda; y, finalmente, los meseros y baristas. Así mismo, los sistemas formales que poseen se basan en las PEPS, sistema de manejo de alimentos que cuida la calidad, de igual modo posee diagramas de flujo los cuales se encuentran en áreas comunes de la cafetería; por ello, se les ubica en la etapa de desarrollo. Sobre la orientación estratégica, actualmente la empresa se encuentra en la etapa de supervivencia a raíz de la pandemia. Respecto a la relación entre el dueño y el negocio, se observa un mayor distanciamiento, debido a que la presencia de los propietarios no es indispensable para el correcto funcionamiento de la empresa, ya que todos están debidamente capacitados. Por lo anteriormente mencionado, se ubica a la empresa en la etapa de II- Supervivencia.

3.2 Codificación

A continuación, se presenta la codificación de variables modificada según la información obtenida por los expertos entrevistados, la cual fue desarrollada en la sección anterior.

Tabla 10: Codificación de variables post-entrevista con expertos

Categoría de variable	Código Categoría	Variables	Código Variable
Características del emprendedor	CDEMP	Edad	CDEMP1
		Educación	CDEMP2
		Experiencia emprendedora	CDEMP3
		Motivación por rol	CDEMP4
		Historia familiar	CDEMP5
		Hallazgo sobre características del emprendedor	CDEMPX
Capital relacionado	CREL	Existencia de un equipo emprendedor	CREL1
		Tamaño de las redes	CREL2

Tabla 10: Codificación de variables post-entrevista con expertos (continuación)

Categoría de variable	Código Categoría	Variables	Código Variable
Capital relacionado	CREL	Presencia de redes profesionales	CREL3
		Cultura de valores	CREL4
		Hallazgo sobre Capital Relacionado	CRELX
Características de mercado y estrategia	CMYE	Existencia de grandes clientes	CMYE1
		Estrategia de diferenciación	CMYE2
		Competencia alta	CMYE3
		Realización de exportación	CMYE4
		Financiamiento con capital de riesgo	CMYE5
		Entrenamiento de fuerza de trabajo	CMYE7
		Sofisticación Tecnológica	CMYE9
		Planeación	CMYE10
		Marketing	CMYE11
		Hallazgo sobre características de mercado y estrategia	CMYEX

3.3 Análisis de las entrevistas con empresarios

Dentro de la presente sección, se desarrollan los hallazgos del trabajo de campo y se realizará una triangulación entre las variables de crecimiento con la información recolectada en el marco teórico y lo mencionado por los expertos en el sector. Este proceso se realiza con el fin de obtener varias fuentes de investigación para ofrecer una mayor amplitud y profundidad en los datos (Hernández et al., 2010). Posteriormente, con esta información los equipos investigadores desarrollarán las conclusiones y recomendaciones pertinentes en el siguiente capítulo (Ver detalle en Anexo I)

3.3.1. Características del emprendedor

a. Edad

En la teoría, se establece que la edad del empresario se encuentra indirectamente relacionada con la capacidad de crecimiento de la organización porque si bien los jóvenes pueden presentar dificultades para adquirir créditos, debido a su falta de credibilidad, su energía y motivación por mejorar su situación actual ocasionan mayores posibilidades de crecimiento. Mientras que, por el contrario, los empresarios mayores asumen una posición conservadora (Federico et al., 2009). De acuerdo a lo recolectado, la edad de los emprendedores de las cinco empresas, cuando iniciaron su emprendimiento, oscilaba entre los 18 y 25 años. Si bien todos los emprendedores entrevistados son jóvenes, se encontraron tres posiciones respecto a la influencia de la edad. Algunos no consideran esta variable como algo relevante porque según su experiencia

personal lo que hace la diferencia es la preparación y las vivencias que han tenido, como mencionan los entrevistados:

“Yo no creo que haya sido por un tema de edad creo que fue porque yo vengo trabajando desde los 14 años limpiando carros, almacenes cargando cosas [...]” (Harryson Neira, comunicación personal, 12 de diciembre, 2020).

“no creo que sea un factor edad sino un factor experiencia; en donde todas las experiencias sumadas laboralmente, yo empecé a trabajar formalmente desde los dieciséis años [...]” (Cristina Huillca, comunicación personal, 31 de noviembre, 2020).

Por otro lado, otros empresarios mencionaron el hecho de ser más jóvenes como un factor que contribuye al desarrollo de la empresa, debido a que su juventud les permitió tener más energía para desarrollar diversas actividades, como se evidencia en los siguientes comentarios.

“Creo que el hecho de ser jóvenes y no haber tenido a lo mejor malas experiencias con otros negocios nos ha incentivado mucho a querer ponerle el 101% a lo que queríamos hacer” (Diego Cisneros, comunicación personal, 5 de diciembre, 2020).

“Pienso que cuando las personas son más jóvenes buscan arriesgar más; a esta edad no buscaría arriesgar tanto como hace cuatro años” (Pamela Reyner, comunicación personal, 17 de diciembre, 2020).

En relación con ello, los expertos en el sector mencionan que a menor edad existe mayor pasión por el café y menor rechazo al cambio para desarrollar una empresa de este tipo (Córdova & Monteza, 2020); mientras que David Gonzales, miembro de PROMPERU y encargado de dirigir proyectos orientados a incrementar el consumo de café interno, establece que al ser más jóvenes son perjudicados debido a la poca posibilidad de adquirir crédito bancario o generar confianza en el mercado (comunicación personal, 10 de noviembre, 2020).

En conclusión, si bien la mayoría de los empresarios no son conscientes del impacto que tiene su edad sobre el crecimiento en sus organizaciones, se ha podido observar que este factor influye en la energía que tienen los emprendedores para desempeñar sus funciones, así como en la predisposición para tomar de decisiones con una menor aversión al riesgo y en la capacidad de poseer una mentalidad abierta a innovar y penetrar el mercado cafetalero.

Tabla 11: Edad de empresarios al fundar su empresa

Edad	Three Monkeys	Café del Fundo	Neira Café Lab	Perú Andino	Kafi Wasi	Edad Promedio
Edad del emprendedor al fundar su empresa	24, 20 y 19	23	21	18 y 20	24 y 25	22

b. Educación

La variable educación en el modelo de crecimiento utilizado en la presente investigación hace referencia al nivel de estudios superiores alcanzados por el emprendedor al momento de establecer el negocio. Al respecto, Almus (citado en Federico et al., 2009) establece que las empresas que muestran tasas de crecimiento en el empleo por encima del promedio se encuentran estadísticamente ligadas con el hecho de que sus fundadores posean estudios universitarios.

Tabla 12: Nivel educativo de empresarios estudiados

Nivel Educativo	Three Monkeys	Café del Fundo	Neira Café Lab	Perú Andino	Kafi Wasi
Estudios Universitarios	Si	Si	Si	Si	Si
Cata	Si	Si	Si	Si	Si
Tostado	Si	Si	Si	Si	No
Barismo	Si	Si	Si	Si	Si
Agronomía/ Producción/ Cosecha	Si	Si	Si	Si	No
Gestión/Administración	Si	Si	Si	Si	Si

Sin embargo, al trasladar esta variable al campo descubrimos que la educación en el caso de los emprendedores no se limita a una carrera universitaria, requisito que se cumple en cada una de las empresas, variando entre carreras como administración, ingeniería y gastronomía, en su mayoría. Además de su carrera profesional, los emprendedores complementan sus estudios con capacitaciones adicionales en temas especializados en el café, ya sea mediante cursos de cata, barismo o tostado. Dicha premisa es compartida por la especialista, Giovanna Villegas, quien precisa que los conocimientos en barismo y su especialización permite mejorar el perfil del café para que este pueda ser mejor apreciado por los clientes (comunicación personal, 24 de Setiembre, 2020).

Así mismo estar especializado sólo en cursos de barismo o cata es insuficiente para el buen desempeño de una empresa, tal como se indica en la siguiente cita:

“Yo desde el principio sabía que, solamente siendo un campeón nacional, un buen tostador o trabajando con productores esto no garantizaba que iba a tener una empresa

sólida estable entonces por eso es que me metí a estudiar toda esta parte de gestión [...]” (Harrysson Neira, comunicación personal, 12 de diciembre, 2020)

Por esta razón, se busca la complementariedad de conocimiento, ya sea en caso de un único socio o una sociedad, para cubrir tanto los campos referidos a la administración y la gestión como aquellos aspectos claves para la producción y la calidad del café de especialidad. Por ejemplo, en el caso de Kafi Wasi al ser consultada Pamela Reyner respondió:

“Diego, mi esposo se ha capacitado en todo lo relacionado al café, viajó a Lima a estudiar en la Le Cordon y yo estude en IAM Administración y gestión de restaurantes y cafeterías.” (comunicación personal, 17 de diciembre, 2020).

Es así que, al trasladar la teoría respecto al alcance de un nivel educativo superior como factor de crecimiento empresarial al campo se identifica que, si bien una carrera universitaria es una constante importante, esta educación debe ser complementada con cursos adicionales del uso de café de especialidad, para el óptimo manejo de la empresa, debido a las particularidades que posee el producto. Así mismo, se observa, en el caso de los equipos de emprendedores, que los miembros del equipo poseen diferentes carreras universitarias. De manera que, los conocimientos adquiridos en administración se integran con conocimientos en ingeniería agrícola o gastronomía, lo cual contribuye en dotar a la empresa de un enfoque holístico que les puede permitir tener mayor información para la resolución rápida de problemas y mayor facilidad para detectar puntos de mejora.

c. Experiencia emprendedora

La experiencia emprendedora, según Davidsson y Honig (citado en Federico et al., 2009), puede ser una influencia positiva para el crecimiento en la empresa, debido a que puede proporcionar información, conocimiento, capacidades y fuente de nuevas oportunidades claves para que el empresario supere problemas con mayor facilidad. Al respecto, los expertos en el sector consultados coinciden en la importancia que tiene el poseer una experiencia previa como base para iniciar una empresa.

Respecto a esta variable, al analizar la experiencia de los emprendedores consultados descubrimos que, en cuanto al haber poseído emprendimientos propios anteriormente los resultados son variados, 5 de los 8 emprendedores consultados declararon sí haber tenido experiencia emprendedora mientras los otros 3 no. Cabe resaltar que esto puede estar influenciado por la temprana edad en la que iniciaron su empresa. Sin embargo, aquellos emprendedores que sí han tenido experiencias previas en emprendimientos sostienen que los conocimientos adquiridos han sido importantes en el crecimiento de sus empresas, debido a que les permitió

tener un mejor entendimiento de los clientes. Noemi Rosillo, fundadora de Perú Andino, respondió: “[...] empecé así a conocer más a las personas que es lo que querían, que es lo que les gusta, que no les gusta [...]” (comunicación personal, 28 de noviembre, 2020).

Tabla 13: Experiencia previa de empresarios estudiados

Experiencias previas	Three Monkeys	Café del Fundo	Neira Café Lab	Perú Andino	Kafi Wasi
Experiencia emprendedora	No	Si	No	Si	Si
Experiencia previa en el sector	Si	Si	Si	Si	Si

Dentro de esta variable se desprende que, si bien la experiencia emprendedora no es una variable constante en todos los empresarios entrevistados, la experiencia dentro del sector del café sí lo es. Es por ello que se identifica una nueva variable relevante para el análisis que será descrita posteriormente en la sección de “Nuevas variables halladas”

d. Motivación por rol

La motivación por rol, según Sherer (citado en Federico et al., 2009), propone que existe una asociación positiva entre la presencia de una persona cercana, percibida como un par, convertida en empresario, con características emprendedoras claves como estudios, expectativas y aspiraciones. Al ser consultados al respecto, los expertos sostuvieron que este podría ser un factor importante para el crecimiento de las empresas.

Sin embargo, si bien al analizar los hallazgos del sector descubrimos que existe la presencia de familiares con emprendimientos exitosos en cuatro de las cinco empresas analizadas, únicamente en el caso de Perú Andino los miembros del equipo emprendedor se encuentran motivados por esta razón, Gustavo Rosillo comenta que:

“Primero influyeron nuestros padres porque toda la vida desde pequeño nos ha inculcado a poder hacer un emprendimiento y ¿por qué dedicado el café? porque ese era nuestro entorno, eso era lo que veíamos día a día” (comunicación personal, 27 de noviembre, 2020).

Tabla 14: Clasificación de motivación de empresarios estudiados

Motivaciones	Three Monkeys	Café del Fundo	Neira Café Lab	Perú Andino	Kafi Wasi
Motivación por Rol	No	No	No	Si	No
Motivación por Bienestar Familiar	Si	No	No	Si	Si
Autosuperación	Si	No	Si	Si	No
Motivación por Oportunidad	Si	No	No	Si	Si

Tabla 14: Clasificación de motivación de empresarios estudiados (continuación)

Motivaciones	Three Monkeys	Café del Fundo	Neira Café Lab	Perú Andino	Kafi Wasi
Motivación por Valores Sociales	Si	Si	Si	No	Si
Motivación por Goce de la Actividad	Si	Si	Si	Si	Si
Motivación por alcanzar el Éxito Financiero	Si	No	No	Si	No

Mientras que, tal como se observa en la Tabla 13, al ser consultados por sus principales motivaciones para emprender y crecer, todos los empresarios entrevistados coinciden en la existencia de motivaciones complementarias, ya sea por el amor al café, la identificación de una oportunidad de mercado en la ciudad en la que se encontraban o por motivaciones familiares y de auto-superación.

En cuanto a las motivaciones familiares, según Carter, Gartner, Shaver y Gatewood (como se cita en Federico et al., 2009), se identifica en tres empresas el deseo de ganar seguridad para sí mismos, sus esposos e hijos, para así contribuir al bienestar de los familiares (Carter, Gartner, Shaver, & Gatewood, 2003). Al respecto lo referido por Ernesto Solorzano: “[...]Mi familia, mi viejo, mis hermanos; mi motivación es hacerles feliz con las cosas que estoy haciendo, con el café, hacerlos sentir contentos de las cosas que estaban haciendo [...]” (comunicación personal, 26 de noviembre, 2020)

Así mismo, se observa en tres de las organizaciones un deseo de superación para cumplir un sueño, alcanzar retos y el crecimiento personal, que lleva a los individuos a buscar siempre un estado superior en sus actividades (Varela & Bedoya, 2006). El cual es complementado, en el caso de Perú Andino y Three Monkeys, con una motivación por alcanzar el éxito financiero. Al ser consultada, Noemi Rosillo, dueña de Perú Andino, sostiene que su principal motivación actual es ver crecer a su empresa a nivel nacional (comunicación personal, 28 de noviembre, 2020).

Como se puede observar en la tabla 13, las empresas poseen un conjunto de motivaciones que influyen en su crecimiento, pero la motivación por el goce de la actividad y por valores sociales son transversales a la mayoría de los emprendimientos investigados por lo que se concluye que, dentro del sector, estas motivaciones pueden ser influyentes para el crecimiento de la empresa. Es por esta razón que para la finalidad del análisis serán descritas en la sección de “Nuevas variables identificadas”

e. Historia familiar

Desde el aspecto literario, la familia es considerada como un aspecto fundamental en la vida de las personas, así como una estructura dependiente de cada miembro que la conforma

(Freire, De Souza & Mendoza, 2007). Además, no se limita a engendrar o instruir; sino que es un factor determinante en la construcción sociocultural de las personas que transmite valores e ideas para el desarrollo de los individuos (Palacios & Rodrigo, 1998). Desde la perspectiva de los expertos en el sector, es importante resaltar este factor porque la conexión entre los padres e hijos de productores genera que estos encuentren un impulso especial en desarrollar con mejores estrategias, ya sea en cuanto a calidad o en marketing, el negocio familiar y llevarlo a otro nivel al fundar la cafetería de especialidad (Monteza, Córdova y Gonzales, comunicación personal, diciembre, 2020).

Respecto a este factor, las respuestas obtenidas de los empresarios demuestran que la mayoría de ellos pertenecen a una familia que posee experiencia dentro del rubro de café ya sea como caficultores, comerciantes o miembros de empresas del sector, lo cual demuestran las siguientes citas mencionadas por Cristina Huilca de Café del Fundo, Noemi Rosillo de Perú Andino y Harryson Neira de Café Lab respectivamente:

“Al principio mi papá desarrolló una empresa familiar en el año noventa creo; entonces esta empresa mi papá no lo crea con una visión empresarial sino la crea con una visión social” (comunicación personal, 30 de noviembre, 2020).

“Pues, quizás influyó mucho la situación económica de mis padres ¿no? que mi papá quebró, estuvieron quebrados y quizás eso nos dio mucho más valor para o decisión de no dejar nuestro proyecto con mi hermano” (comunicación personal, 28 de noviembre, 2020).

“Mis abuelos han sido caficultores y todo entonces hubo una conexión directa entre lo que yo veía con mis abuelos cuando iba a verlos a Piura [...] ahí vi una conexión mística qué es la parte romántica” (comunicación personal, 12 de diciembre, 2020).

Tabla 15: Historia familiar relacionada al trabajo con café

Historia Familiar	Three Monkeys	Café del Fundo	Neira Café Lab	Perú Andino	Kafi Wasi
Familiares relacionados con el café	Si	Si	Si	Si	No

Como se ha podido observar, la conexión entre los empresarios y la historia familiar en el rubro del café resultan ser muy relevantes, ya que les dan un valor agregado a las actividades empresariales de la empresa. Este factor tiene incidencia tanto en la pasión que sienten los empresarios en desarrollarse y destacar en el mundo del café, como en el desempeño de las actividades que impulsan el crecimiento de la empresa.

Una vez analizadas las características del emprendedor, se concluye que las variables desestimadas fueron motivación por rol y experiencia emprendedora. Sin embargo, se identificaron modificaciones a estas variables presente en todos los casos estudiados: motivación por valores sociales y por goce de la actividad y experiencia en el sector. Los cuales se desarrollan en el subcapítulo 3.3.4.

3.3.2. Características del capital relacionado

a. Existencia de un equipo emprendedor

De acuerdo con la literatura, según Westhead y Cowling (como se cita en Federico et al., 2009) puede definir a los equipos emprendedores como el cúmulo de capacidades y recursos de cada uno de los integrantes que influyen de manera positiva al desarrollo de la empresa en el mercado en donde opera.

Para iniciar este aspecto, es importante recalcar que en la mayoría de los casos los emprendimientos han sido realizados en equipo, tanto en el caso de Café del fundo, Kafi Wasi y Perú Andino el equipo emprendedor se encuentra conformado por un vínculo familiar. En el primer caso, la sociedad es creada entre hermanos y su padre; en el segundo caso, la constitución fue realizada por esposos; y, en el tercer caso, es una sociedad de hermanos. Cabe resaltar el concepto de familiaridad que se busca mantener, porque en una empresa se considera no solo a un colaborador por la habilidad que tiene, sino también por sus valores y las buenas relaciones que se puedan establecer con los demás (Mucci, 2008). Al respecto del crecimiento empresarial ocasionado por la constitución de la empresa de manera conjunta, los empresarios opinan que:

Básicamente él tenía los conocimientos sobre café y yo los administrativos; entonces fuera de la relación sentimental lo hacíamos como una relacional laboral aportando lo que ambos poseímos para el negocio, como una suerte de complemento (Pamela Reyner, comunicación personal, 17 de diciembre, 2020).

El hecho de que mi hermano es catador Q, que es especialista, en el café, ha ayudado mucho por qué tiene más contacto con personas de fuera, del café y Perú Andino también fue muy conocido por eso ¿no? por mi hermano, porque él es experto en el café [...] (Noemi Rosillo, comunicación personal, 28 de noviembre, 2020).

Solo en el caso de Harryson Neira no se optó por la asociación para comenzar sus actividades en el rubro; sin embargo, comenta que siempre es necesario un apoyo adicional que contribuya con las operaciones de la empresa (Harrysson Neira, comunicación personal, 12 de diciembre, 2020). Por otro lado, cabe mencionar que solamente en el caso de los socios fundadores

de Three Monkeys se realizó una asociación entre amigos sin poseer ningún tipo de relación familiar sino intereses en común de mejorar la realidad de los caficultores, lo cual contribuyó en el desarrollo de la empresa, como lo indica Diego Huilca (comunicación personal, 7 de diciembre, 2020).

Tabla 16: Miembros de equipo emprendedor en cada empresa

Equipo Emprendedor	Three Monkeys	Café del Fundo	Neira Café Lab	Perú Andino	Kafi Wasí
Existencia de un equipo emprendedor	Si	Si	No	Si	Si
Número de socios	3	6	-	2	2

De acuerdo a lo encontrado en este factor, se puede observar que, cuatro de las cinco empresas seleccionadas optan por conformar un equipo emprendedor. Al respecto se concluye que esto puede deberse a la conveniencia de complementar conocimientos adquiridos ya sean en gestión como en café. Asimismo, es importante destacar la importancia que adquiere en la asociación tener intereses en común para trabajar hacia un mismo objetivo e impactar en el desarrollo óptimo de la organización.

b. Tamaño de las redes

Desde el aspecto teórico Bresson, Amesse, Nahapiet y Ghoshal (citado en Federico et al., 2009) establecen que la importancia de las redes que posee el emprendedor radica en el acceso a recursos económicos y no económicos que son necesarios para generar el crecimiento de una empresa.

Respecto al tamaño de las redes, este es un factor que se encuentra presente en todas las empresas, debido a la propia naturaleza del negocio; sin embargo, algunos empresarios reconocen la importancia e influencia de las mismas. Por ejemplo, en el caso de Diego Huilca, socio fundador de Three Monkeys, reconoce la contribución de organizaciones estatales, en diversos proyectos que buscan contribuir en la cadena productiva de caficultores cusqueños y a generar valor en el mercado en donde se desempeña

Yo creo que ahorita con la institución más cercana o más activa con la que hemos estado trabajando es DEVIDA con ellos recientemente en el último año sobre todo ellos nos hicieron una propuesta porque está muy vinculados al tema de trabajo con los agricultores en toda esta zona productora de café [...] (comunicación personal, 7 de diciembre, 2020).

Además, Sierra y Selva Exportadora, entidad que pertenece al MINAGRI; PROMPERÚ y PRODUCE contribuyeron con recursos para capacitar y orientar en sus diversas actividades a

Café del Fundo (Cristina Huilca, comunicación personal, 31 de noviembre, 2020). Mientras que en el caso de Kafi Wasi los socios fundadores, mencionan que han recibido apoyo de organizaciones como Gremco que los ayuda a promover su imagen a través de las redes sociales; MINTUR, que han promovido su imagen como destino turístico en la ciudad de Arequipa; y, finalmente, una revista: La Ruta del Café Peruano, quienes impulsaron la popularidad de la empresa (Diego Cisneros, comunicación personal, 5 de diciembre, 2020).

Por otro lado, en el caso del fundador de Café Neira Lab se reconoce la presencia y aporte de personas naturales especialistas en diversos temas de interés para la empresa, mas no de instituciones externas a la organización relacionadas con el café, en donde mencionan lo siguiente:

Siempre creo que hemos buscado aceptar ayudas de personas con experiencia que puedan aportar a la marca, eso sí. Soy consciente de que por ahí no sé una persona que la rompe en publicidad nos ayudó con los diseños y cosas así, de ahí con personas con experiencia en tostado siempre pedimos opinión [...] (Harryson Neira, comunicación personal, 12 de diciembre, 2020)

Es por todo ello que es importante resaltar el aporte de las diversas organizaciones y personas naturales que han contribuido al desarrollo de las empresas con conocimientos y herramientas con el fin de promover su desarrollo dentro del mercado. Respecto a ello, los expertos en el sector se establecen que, si bien las redes son relevantes para el desarrollo de las empresas, en el Perú no necesariamente el aporte que realizan contribuye o generan grandes impactos, sino que se puede mencionar que aún los aportes generados son de manera incipiente y es el propio mercado conformado por personas expertas en diversos aspectos, relacionados al café, quienes han aportado al crecimiento de las empresas.

Tabla 17: Redes de empresas estudiadas

Tamaño de las redes	Three Monkeys	Café del Fundo	Neira Café Lab	Perú Andino	Kafi Wasi
PROMPERÚ	Si	Si	Si	Si	No
La Ruta del Café	Si	No	Si	Si	Si
Sierra y Selva Exportadora (Minagri)	No	Si	No	No	No
ADEX	No	Si	No	No	No

c. Existencia de redes profesionales

Esta categoría hace referencia a las relaciones comerciales que se han podido establecer con los clientes, proveedores, instituciones y otros actores del sector que puedan aportar a la organización. Estas relaciones permiten a los empresarios obtener mayores beneficios y acceso a

información, lo cual se ve traducido en mejoras en términos de ventas y crecimiento (Federico et al., 2009).

Con respecto a esta categoría las empresas señalan que sus mayores relaciones las tienen con sus proveedores, como lo es en el caso de Jimmy Conde de Neira Café Lab:

El tiempo que tenemos en el mercado ha hecho que tengamos relaciones sólidas con varios productores que ahora son amigos, igual con clientes (comunicación personal, 15 de diciembre, 2020).

De igual modo, Ronald Daga de Café del Fundo indica lo siguiente:

Los proveedores constantes son en las bolsas, en las bolsas que usamos elegimos un proveedor nacional, y sí mantenemos una relación fluida con esta empresa (comunicación personal, 17 de diciembre, 2020).

Asimismo, Café del Fundo resalta sus relaciones con instituciones públicas como la Cámara de Comercio de Café y Cacao para estar al tanto a las oportunidades comerciales y con PromPerú apoyando sus relaciones comerciales con empresas extranjeras. De igual modo, Perú Andino hace acotación de relaciones especiales con los bancos para acceder a descuentos financieros. Por el lado de Kafi Wasi, se enfatizan las alianzas con entidades como los bomberos, la policía y los bancos que les permiten hacer degustaciones gratuitas y así captan mayores clientes. Todos los emprendedores hacen hincapié en la relevancia de las buenas relaciones con sus redes profesionales, ya que con el apoyo de estas han podido crecer, mediante el acceso a stock asegurado de café, mayor alcance a nuevos mercados, difusión y exposición de la marca, o incluso mediante precios especiales en la compra de materiales

Tabla 18: Redes profesionales de empresas estudiadas

Presencia de redes profesionales	Three Monkeys	Café del Fundo	Neira Café Lab	Perú Andino	Kafi Wasi
Caficultores	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
Restaurantes	Sí	No	Sí	No	Sí
Tiendas saludables	No	Sí	No	No	No
Proveedores de empaques	No	Sí	No	No	No

Muy aterrizado en ese sentido es lo comentado por los expertos, quienes indican que los contactos en el sector cafetalero brindan mayores oportunidades y acceso a información para el desarrollo de la empresa (Córdova, Gonzales y Monteza, comunicación personal, diciembre, 2020).

En síntesis, se concluye que las relaciones que las empresas mantienen con los otros actores presentes en su cadena de valor, ya sean clientes o proveedores, son claves para mantener tanto la calidad del producto como la colocación del mismo en el mercado. Así mismo, el poseer una buena relación con sus clientes es especialmente importante como una herramienta para que las ventas de la empresa aumenten.

d. Cultura de valores

Esta categoría fue adicionada al modelo, debido a que durante las entrevistas con los expertos de café se identifica la importancia de mantener una cultura de valores dentro de la cadena de producción y comercialización del café de especialidad. Entre los principales comentarios que refuerzan esta idea fueron los que dejaban en claro que la honestidad es fundamental para el adecuado desempeño de la organización, ya que si se le paga un precio competitivo al caficultor la relación con ellos se hace más duradera y se pueden generar convenios; asimismo, destacan la importancia de la capacitación al caficultor en la extracción y almacenaje, ya que esto influye en la calidad del insumo y, por tanto, en la rentabilidad obtenida por la venta del mismo (Gonzales, Monteza, Córdova, Villegas y Torres, comunicación personal, diciembre, 2020). Al respecto, la teoría relacionada indica que tomar un enfoque social en las operaciones, ya sea mediante las acciones socialmente responsables, actuando de manera honesta, produciendo de manera sostenible con el medio podría ser considerada como una estrategia táctica para el crecimiento empresarial, ya que es beneficioso para los grupos de interés y mejora la reputación de la empresa (Castro & Puerto, 2012).

De acuerdo con lo hallado en las entrevistas, el valor que más se repite en la relación con los clientes es el de la honestidad acerca de la calidad del café ofrecido en cada venta. En relación con ello, Diego Cisneros de Kafi Wasi indica:

[...] en el tema de comensales nos dicen “quiero una café especialidad, quiero un buen café” y ponte por ahí si nos desabastecemos del café que él quería, no le ofrecemos no le damos el otro café suplantando, le decimos “no, se acabó este cafecito, pero tengo este” (comunicación personal, 5 de diciembre, 2020).

Por su lado, Diego Huillca de Three Monkeys nos indica lo siguiente:

[...] colocamos información muy técnica para que ellos se cercioren si conocen o desconocen del tema, puedan tener la seguridad de que el producto que están comprando es de alta calidad. Esa información puede que sea muy técnica: días de secado de café,

donde se produce estos datos, al final de cuentas, te están mostrando que lo que estás consumiendo (comunicación personal, 7 de diciembre, 2020).

En ambas empresas se resalta, en la atención al cliente, la amabilidad y la empatía como un elemento primordial, tanto para brindar la información sobre el origen del café como para generar una grata experiencia.

Con respecto a los valores que más tienen en consideración en el trato a los proveedores y agricultores, es el de la honestidad y la transparencia en los precios pagados por el café obtenido. Ello se ve reflejado en los comentarios de Diego Cisneros de Kafi Wasi:

Nosotros trabajamos mucho en la honestidad ¿Por qué? Porque en el tema de nuestros productores es porque nosotros le pagamos precio justo porque si su café vale treinta y cinco soles el kilo, nosotros le pagamos treinta y cinco soles el kilo en verde (comunicación personal, 5 de diciembre, 2020).

Así como en lo enunciado por Ronald Daga de Café del Fundo:

[...] precios justo, lo tenemos bien marcado, o sea intentamos de que tengamos el precio lo más apropiado posible sin querer o intentar sacar un provecho que genere injusticia al productor (comunicación personal, 17 de diciembre, 2020).

Varios de los entrevistados también relacionan esta variable a las capacitaciones y charlas que se les brindan a los caficultores para lograr generar mayor confianza entre ambas partes, en palabras de Ernesto de Three Monkeys:

Siempre nos hemos involucrado previamente con ellos para así pagarles bien; nuestro conocimiento aplicado a los productores y así ellos puedan mejorar sus prácticas y ganar mucho más (comunicación personal, 26 de noviembre, 2020).

Tabla 19: Cultura de valores en empresas estudiadas

Cultura de valores		Three Monkeys	Café del Fundo	Neira Café Lab	Perú Andino	Kafi Wasi
Clientes	Transparencia en la calidad y el origen	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
	Amabilidad en el trato	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
Proveedores	Honestidad, Transparencia en el precio	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
	Puntualidad	No	No	No	No	Sí
	Sostenibilidad	Sí	Sí	No	No	No

En conclusión, la cultura de valores es una variable que se encuentra íntimamente ligada con otras variables contempladas en el análisis tales como la motivación por valores sociales y la historia familiar, variables que influyen en la concepción de una cultura de valores dentro de las empresas. Al respecto, podemos intuir que esta posee gran relevancia al momento de analizar el crecimiento en este tipo de empresas, debido a la importancia que tiene el poseer buenas relaciones tanto con los proveedores, como con los clientes. Respecto a los proveedores es importante considerar que dentro del nicho de mercado de café de especialidad se promueve un crecimiento conjunto, así como la calidad en todo el proceso de la cadena de producción, en la cual los agricultores son agentes claves. Mientras que, respecto a la relación con los clientes, la empresa debe mantener la honestidad y la transparencia sobre la calidad del café ofrecido. Así mismo, la amabilidad con los clientes es especialmente importante debido a que se promueve el consumo, un mejor entendimiento y valorización de los productos ofrecidos.

Respecto al capital relacionado, se concluye que todas variables propuestas por el modelo utilizado son relevantes para el crecimiento de las empresas seleccionadas.

3.3.3 Características de mercado y estrategia

a. Existencia de grandes clientes

De acuerdo con Federico et al. (2009), las empresas que tengan grandes clientes tienen mayores posibilidades de hacer crecer su negocio, ya que estas empresas suelen tener una red más amplia de contactos útiles para el emprendimiento, estas pueden aportar con mejores prácticas, más altos estándares y mejoras tecnológicas que pueden ser replicables por la organización. Al respecto, los expertos en el sector no consideran que las empresas comercializadoras de café de especialidad posean clientes a quienes vendan grandes volúmenes de café, pero en proporción al volumen tranzado en el sector, sí consideran que es fundamental mantener buenas relaciones con clientes que compren considerables volúmenes para que el negocio continúe creciendo. Algunas de las empresas entrevistadas comentan que sus clientes grandes son tiendas saludables, como lo es en el caso de Café del fundo; supermercados, restaurantes y otras cafeterías, como es el caso de Kafi Wasi. En el caso de Café del Fondo, las tiendas saludables que compran grandes volúmenes les han permitido mantener el nivel de venta de café molido y en grano aún después de la pandemia y apuestan por seguir distribuyendo a más tiendas de este rubro. Asimismo, la relación con estos grandes clientes les ha permitido ofertar pruebas piloto de packs promocionales para impulsar la venta. De acuerdo con Ronald Daga de Café del Fondo:

[...] han sido tiendas donde hemos tenido capacidad de pruebas por ejemplo en los packs con cafeteras en esta intención de querer darles mayor información y herramientas mejorar la oferta para los clientes finales (comunicación personal, 17 de diciembre, 2020).

De igual forma la existencia de grandes clientes les da mayor visibilidad a la marca, como es en el caso de Kafi Wasi, quienes venden café molido en supermercados, donde lanzan campañas promocionales que impulsan la venta tanto en el canal moderno, como en la misma cafetería, ello es indicado por Diego Cisneros:

¿Con qué oferta hemos entrado a los supermercados? uno que dentro del empaque vas a encontrar un vaso de polipapel vacío y dentro de ese vaso de polipapel vacío hay un mensaje el cual dice “depende de ti para que tú lo puedas llenar” esta la dirección de la cafetería y la recarga te sale totalmente gratis (comunicación personal, 5 de diciembre, 2020).

En conclusión, si bien no todas las empresas consultadas poseen grandes clientes y dicha variable no es condicionante en el éxito de las empresas en el rubro, los volúmenes de venta que generan los grandes clientes pueden acelerar el crecimiento de las empresas en cuestión. Así mismo, las conexiones que se establecen producto de la fidelización de los grandes clientes pueden ser positivas para el desarrollo de las empresas.

Tabla 20: Clasificación de grandes clientes en empresas estudiadas

Existencia de grandes clientes		Three Monkeys	Café del Fundo	Neira Café Lab	Perú Andino	Kafi Wasi
Grandes clientes	Restaurantes	Sí	No	Sí	No	Sí
	Cafeterías	Sí	No	Sí	No	No
	Tiendas Saludables	No	Sí	No	No	No
	Supermercados	No	No	No	No	Sí
Estrategia de captación y fidelización	Capacitaciones	Sí	Sí	Sí	-	Sí
	Impulsaciones	No	Sí	No	-	Sí
	Descuentos	No	Sí	Sí	-	Sí
	Servicios personalizados	No	No	Sí	-	No

b. Estrategia de diferenciación

A partir de lo revisado en la teoría, esta categoría hace referencia a la implementación de estrategias de las empresas para poder competir en el mercado, ello permite mejorar la visibilidad de la marca, captar más clientes y retener a los actuales. Según el modelo escogido, las estrategias que más funcionan en micro y pequeñas empresas son las estrategias de diferenciación (Storey, citado por Federico et al., 2009).

Las principales estrategias adoptadas por estas empresas se enfocan en resaltar la calidad del café, tanto en la etapa productiva como en la elaboración del café en taza. Si bien esta estrategia es adoptada por varias de ellas, cada una adopta matices muy ligadas a la personalidad, experiencia y vivencias del emprendedor. En el caso de Three Monkeys, se oferta el café mediante un triciclo cafetero, un medio innovador y no antes usado en Cusco. Es ahí donde el barista usa todo su conocimiento y talento para brindarle la mejor experiencia al cliente. Por otro lado, buscan siempre innovar y sorprender al cliente con nuevos productos sin dejar de lado la calidad. De acuerdo con Diego Huillca de Three Monkeys:

Nosotros estamos trabajando bastante [...] uno es el tema de conseguir café en materias primas, café en verde de mejor calidad y mejores puntuaciones para diferenciarnos en el mercado [...] otra de las cosas en las que queremos diferenciarnos y venimos trabajando es en el desarrollo de nuevos productos innovadores [...] (comunicación personal, 7 de diciembre, 2020).

Por otro lado, otras estrategias diferenciadoras son las relacionadas a la calidad en el servicio al cliente, como lo es en el caso de Café Neira Lab donde se tiene un enfoque hacia el cliente y lo importante es crear experiencias agradables que liberen del estrés de la vida cotidiana a sus clientes. En las palabras de Harrysson Neira:

Creo que lo más resaltante es el enfoque al servicio al cliente todos nosotros me incluyo desde el día que entramos a la empresa nos aseguramos de entender que siempre estamos a servicio del cliente al servicio de la comunidad, no nos creemos los que más sabemos de café [...] tenemos la responsabilidad de darles el mejor servicio posible porque somos ese refugio (comunicación personal, 12 de diciembre, 2020).

Por su lado, Café del Fundo y Perú Andino tienen como estrategia hacer alusión a su pasado histórico, ya que provienen de familias cafetaleras, quienes mantienen la tradición en sus productos:

Nosotros nos caracterizamos por ser un café con tradición, un café que resalta y marca las costumbres y tradiciones de mis bisabuelos en la zona y eso es lo que ha marcado la diferencia (Gustavo Rosillo, comunicación personal, 27 de noviembre, 2020).

Lo hallado en el trabajo de campo, va de acuerdo a lo comentado por los expertos en el sector, quienes indican que las estrategias para diferenciarse radican en acompañar la oferta con la historia del origen del café y mantener la calidad y consistencia en sus bebidas (Giovanna

Villegas, comunicación personal, 24 de setiembre, 2020). Por último, se halló otro tipo de estrategia que está ligada al servicio al cliente; sin embargo, se relaciona más a la información que acompaña el café de especialidad servido en la mesa. Los baristas le brindan al cliente información del origen del café y los procesos que tuvieron que pasar para ser el que es en ese momento, como lo es en el caso de Kafi Wasi y Perú Andino, además no dejan de complementar su oferta con propuestas como platos típicos y postres que mariden con el café. Ello va de acuerdo a lo comentado por la profesora de barismo Giovanna Villegas:

Ofrecer una carta de alimentos que se diferencie de la competencia que mariden con el café sin perjudicar la digestión de los comensales (comunicación personal, 24 de setiembre, 2020).

Se puede concluir de acuerdo a lo comentado, tanto por los empresarios como los expertos en el nicho que la estrategia de diferenciación es un factor importante en las empresas, siendo la estrategia principal para diferenciarse del resto el enfoque en la calidad del producto ofertado y en el servicio al cliente. Por otro lado, algunas de estas empresas complementan la oferta de café con otros productos que resalten la tradición y traigan a colación la historia familiar.

Tabla 21: Estrategias de diferenciación en empresas estudiadas

Estrategia de Diferenciador	Three Monkeys	Café del Fundo	Neira Café Lab	Perú Andino	Kafi Wasi
Elementos diferenciadores	Calidad del café	Historia familiar	Calidad del servicio	Experiencia basada en costumbres	Experiencia cafetera
	Carrito cafetero	Propuesta social	Propuesta de refugio		Baristas certificados
Estrategia de diferenciación	Mejor oferta	Atención personalizada	Enfoque al cliente	Vestimentas tradicionales	Transmisión de historia

c. Competencia alta

Esta categoría, parte de la variable nivel de competencia, el cual, de acuerdo al modelo adaptado escogido, tiene incidencia en el crecimiento de las pequeñas empresas. Lo que indica Federico et al. (2009) es que, si estas empresas logran sobrevivir a las amenazas que representan un nivel de competencia alto en el sector, tienen mayores posibilidades de crecer. Los empresarios entrevistados aceptan que existe entre una mediana y alta competencia en el sector de café de especialidad, pero no se sienten amenazados por ello, ya que consideran que cada cafetería tiene su esencia y el cliente elegirá con cuál se siente más a gusto. Existe mucho respeto entre cafeterías y un aprendizaje constante. De acuerdo con lo comentado por Diego Huilca de Three Monkeys, “siempre nos planteamos como que es lo que podemos aprender de lo que ellos vienen realizando, de hecho, nosotros los respetamos muchos a cada uno de ellos y son una inspiración para

nosotros” (comunicación personal, 7 de diciembre, 2020). Por otro lado, las medidas que toman frente a la competencia son centrarse en su negocio y cuidar a sus clientes con el mayor detalle posible en la atención y la calidad, como lo indica Diego Cisneros de Kafi Wasi:

No tomamos ninguna está haciendo esta cafetería para nosotros hacer esto. Siempre hemos medida, no se... es que siempre nosotros nos hemos basado a trabajar en nosotros no hemos mirado a ver que trabajado mirando hacia un público” (Diego Cisneros, comunicación personal, 5 de diciembre, 2020).

En la misma línea va lo indicado por Gustavo Rosillo de Perú Andino:

La única medida que hemos tomado es engreír mucho a nuestros clientes para que no se vayan a otro lado (comunicación personal, 27 de noviembre, 2020).

Debido a que el mercado de café de especialidad ofrecido mediante el modelo de negocio de cafeterías tiene poco más de una década en el Perú y la oferta del mismo se ha extendido a distintas provincias, los empresarios que se desempeñan en este sector consideran como un elemento positivo el hecho de que se abran más cafeterías de este tipo porque ello permite que más personas degusten este tipo de café, se incentivaría el consumo y, por consiguiente, sería beneficioso para el crecimiento del resto de empresas. Es por ello, que este factor no se cumple de la misma forma como en la teoría para el caso de las empresas estudiadas, ya que no se considera a la competencia como una amenaza, sino que les resulta conveniente para que más posibles comensales se enteren de la oferta cafetalera.

Tabla 22: Competencia alta en el sector donde operan empresas estudiadas

Competencia alta	Three Monkeys	Café del Fundo	Neira Café Lab	Perú Andino	Kafi Wasi
Competencia alta en el sector	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
Estrategia defensiva	No	No	No	No	No

d. Realización de exportación

La presente categoría permite identificar qué empresas actualmente se encuentran desempeñando actividades de exportación y analizar qué cambios han tenido que realizar para adaptar sus operaciones y hacer frente al mayor volumen y a la competencia en el extranjero. De acuerdo con el modelo adaptado, las empresas pequeñas que realizan actividades de exportación suelen tener mayores niveles de crecimiento sostenido, ya que logran superar las barreras de la competencia en el extranjero y les motiva a innovar para ser más atractivos en el mercado externo (Beck et al. como se cita en Federico et al., 2009) Al respecto, el experto David Gonzales indicó

que la realización de exportación contribuye a incrementar los ingresos por la diversificación de actividades (comunicación personal, 24 de noviembre, 2020)..

Se encontró que dos de las cinco empresas entrevistadas realizan o han realizado exportación de café: Three Monkeys y Café del Fundo. El primero, realiza la exportación en nanolotes de café de especialidad mediante una alianza con una asociación cafetalera que permite facilitar los trámites de exportación, mientras que el segundo ha exportado café de una calidad estándar en el pasado mediante una alianza con una cooperativa que vendía sus productos a una empresa chilena y una alemana. Estas actividades generaron cambios en sus operaciones, además impacta de manera positiva en los ingresos que genera la empresa por el volumen vendido como lo fue en el caso de Three Monkeys:

[...] creo que estas actividades han generado realizar mayores proyectos enfocados en saber de dónde saco más café de especialidad” (Neto Solórzano, comunicación personal, 26 de noviembre, 2020).

Por su lado, Café del Fundo, indica que, si bien esta variable no impacta en gran medida a los ingresos, debido a que el incremento en los costos reduce el margen de ganancia, realizar la exportación ha incentivado la innovación en términos de imagen de producto:

En calidad no, pero sí en diseño de empaque; porque el diseño de empaque varia, porque cada país tiene su norma y te dicen que elementos incluir en tu empaque, en qué tipo de medidas deben estar identificadas las cantidades, el idioma de ser el caso de otro país debe estar en ese idioma, qué tamaño deben tener los sellos de certificación (Cristina Huilca, comunicación personal, 30 de noviembre, 2020).

De acuerdo con lo identificado en el análisis, iniciar actividades de exportación no puede ser considerado como un factor condicional para el crecimiento de las empresas, ya que la mayoría de ellas no han realizado actividades de exportación y de igual forma han experimentado un crecimiento a considerar. Pese a ello, cabe resaltar que el realizar este tipo de actividades puede resultar beneficioso para sus ingresos, sin ser un factor imperativo para el crecimiento.

Tabla 23: Realización de exportación en empresas estudiadas

Realización de exportación	Three Monkeys	Café del Fundo	Neira Café Lab	Perú Andino	Kafi Wasi
Actualmente	Sí	No	No	No	No
En el pasado	Sí	Sí	No	No	No
Planean exportar	-	Sí	Sí	Sí	No

e. Acceso a financiación

Según Gorman & Sahlman (citado en Federico et al., 2009) aquellas empresas con fuentes de financiación externa presentan un desempeño diferencial en cuanto al crecimiento. Esto debido a que, al adquirir un préstamo la empresa puede obtener mayores recursos, y en caso de inversión de capitales, la oportunidad de aumentar sus redes de contactos. Así mismo, al haber sido evaluados por un banco previo a la obtención del préstamo, la empresa debe haber pasado por distintas evaluaciones en las que se observe un alto potencial de crecimiento.

Tabla 24: Financiamiento con capital de riesgo en empresas estudiadas

Financiamiento con capital de riesgo	Three Monkeys	Café del Fundo	Neira Café Lab	Perú Andino	Kafi Wasi
Durante la constitución de la empresa	No	No	No	No	No
Durante el desarrollo de las operaciones	Si	Si	Si	Si	Si

Al triangular los resultados obtenidos mediante los empresarios consultados se evidenció un patrón respecto a la variable en cuestión. Al momento de la constitución de la empresa, las cinco empresas consultadas, se autofinanciaron con recursos propios. Existe una influencia importante respecto a la edad que tenían los entrevistados al momento de fundar sus empresas, debido a que a raíz de su juventud se enfrentaron con la desconfianza de bancos, entre otros factores, que les imposibilitaron acceder a un crédito; por ejemplo, Gustavo Rosillo describe su situación de la siguiente manera:

[...] no tuvimos acceso a un crédito porque éramos nuevos, no creían en nosotros porque éramos muy jóvenes, pero sí quisimos acceder a una financiación, pero no pudimos acceder a ninguna por lo que tuvimos que utilizar nuestros recursos [...] (comunicación personal, 27 de noviembre, 2020).

Sin embargo, todas las empresas coinciden en haber obtenido algún crédito a lo largo de sus operaciones posteriores, ya sea para la compra de maquinaria y mejoras en los procesos, la ampliación del local, y/o la cobertura de los sueldos de sus empleados durante la época de pandemia. Coincidiendo con la teoría, al ser consultada sobre la influencia del préstamo adquirido en el crecimiento de la empresa Cristina Huillca, sostiene lo siguiente:

Sí, yo creo que si, en el crecimiento, en el desempeño también porque te apresura, porque ahí ya tienes una responsabilidad, porque te apresura a que puedas crecer más rápido [...] (comunicación personal, 30 de noviembre, 2020).

Siguiendo la misma línea, Diego Huillca, comenta:

[...] sí claro que sí es un soporte importante por ejemplo nuestra segunda cafetería un gran porcentaje ha sido a través de créditos entonces el hecho de poder aperturar nuestro segundo punto de venta para nosotros es importante, tanto a nivel económico como de la empresa y de la marca [...] (comunicación personal, 7 de diciembre, 2020).

En suma, si bien las empresas consultadas no han adquirido un crédito al inicio de sus operaciones, todas ellas coinciden en la obtención de uno a lo largo de sus operaciones en los años posteriores. Ello que les permitió hacer ciertos cambios ya sea expandiendo el alcance de sus operaciones o diversificando su línea de negocio, lo cual ha sido clave para el crecimiento de la empresa, e incluso la supervivencia ante entornos poco favorables como el vivido a raíz de la pandemia.

f. Entrenamiento de fuerza de trabajo

Como en cualquier organización, el capital humano es clave para el buen desarrollo de las operaciones, debido a que el conocimiento que poseen es el “principal activo de la empresa y, por tanto, el máximo potencial para lograr que la organización desarrolle con éxito su actividad” (Blázquez et al., 2006). Esto se refleja especialmente en las empresas que poseen cafeterías de especialidad, en donde el papel del barista es fundamental. David Torres lo describe como un actor clave, al respecto comenta lo siguiente:

[...] un transformador clave es el barista, porque con ese café tostado se tiene que hacer una bebida, y convertir ese café en una bebida supone decisiones, conocimientos, entrenamientos, aptitudes que son clave. Yo he visto baristas que han destruido un café extraordinario y he visto baristas que han sacado lo mejor de un café, vamos a decir, modesto o sencillo (comunicación personal, 24 de noviembre, 2020).

Es debido a la importancia que toma el barista dentro de la cadena de valor del café de especialidad que los expertos del sector establecen de antemano, la necesidad de contar con capacitaciones para garantizar la calidad del café. Sin embargo, el entrenamiento no sólo se limita al café, sino que también se busca que los trabajadores brinden un buen servicio al cliente, al tratarlos con educación y empatía (Lourdes Córdova, comunicación personal, 21 de noviembre, 2020).

Una constante en todas las empresas analizadas es la realización de capacitaciones o talleres para su equipo (Ver tabla 24), ya sea de forma autónoma mediante una capacitación interna dictada por un fundador capacitado como Q Grader, o la administración de cursos y capacitaciones externas. Al ser consultados sobre la importancia de estas capacitaciones para la empresa, los empresarios coincidieron en que era un factor clave para la motivación y generación

de confianza en sus colaboradores lo que contribuía a un mejor desempeño en sus operaciones diarias y por ende en el crecimiento y reputación de la empresa.

Tabla 25: Entrenamiento de las fuerzas de trabajo en empresas estudiadas

Entrenamiento de las Fuerzas de Trabajo	Three Monkeys	Café del Fundo	Neira Café Lab	Perú Andino	Kafi Wasi
Capacitaciones para la elaboración de café	Si	Si	Si	Si	Si
Capacitaciones para el servicio al cliente	Si	Si	Si	No	No

En suma, según lo recolectado, se evidencia un gran interés por parte de las empresas en cuanto a la capacitación de su personal, tanto en los campos referidos a los procesos del café como tueste, cata y elaboración de las bebidas, como respecto a la calidad en el servicio. Esta variable es especialmente relevante, debido a que los baristas juegan un rol fundamental en el proceso de venta, así como en el momento de transmitir la historia y el origen del café ofrecido, lo cual incentiva la compra en aquellos consumidores que valoran conocer la trazabilidad y sostenibilidad del producto que consumen, lo que, por consiguiente, influye en el crecimiento de la empresa.

g. Sofisticación Tecnológica

La sofisticación tecnológica es considerada como un indicador de excelencia en los negocios y una clave en el éxito (Peters & Waterman citado en Federico et al., 2009). En la presente categoría se encuentran comprendidas dos aristas dentro de la sofisticación tecnológica de las empresas, la maquinaria para la elaboración del café y la tecnología adoptada en los procesos de producción de la materia prima.

En cuanto a la primera, la sofisticación tecnológica respecto a la compra de maquinaria, David Gonzales, experto del sector consultado, sostiene que: “el equipamiento en una cafetería de especialidad (máquina de café) es un factor relevante para los consumidores y la imagen de la marca” (comunicación personal, 24 de noviembre, 2020).

En la presente categoría se encuentran dos elementos importantes dentro de la sofisticación tecnológica de las empresas: la maquinaria para la elaboración del café y la tecnología, tanto en términos de maquinaria como en técnicas modernas de cultivo, adoptada en los procesos de producción de la materia prima.

Al analizar los hallazgos, se encuentra que todas las empresas entrevistadas han invertido en máquinas modernas como cafeteras, máquinas de espresso, molinos, tostadoras y licuadoras. Los empresarios consultados sostienen que la inversión realizada para adquirir estas máquinas, si bien ha sido considerable, es percibida como un factor clave para garantizar la calidad en el

producto. Ejemplo de ello, lo referido por Diego Huilca al ser consultado si considera que la inversión ha influenciado de alguna forma en las operaciones o el crecimiento en su empresa:

[...] Si, primero en darle consistencia y sostenibilidad y de que lo que vas a producir y procesar en esta máquina sea de calidad; igual que la materia prima, puedes optar por conseguir maquinarias de muy menor precio, menor calidad; sin embargo, esto no te asegura tener esa consistencia que buscamos [...] (comunicación personal, 7 de diciembre, 2020).

En cuanto a la segunda arista de la variable, la sofisticación tecnológica en los procesos de producción, David Torres, uno de los principales promotores de café de especialidad en el Perú y creador de Tostaduría Bisetti refiere que:

[...] para que un café obtenga una calidad de al menos 85 puntos en taza es necesaria la realización de investigaciones e inversiones en buenas prácticas [...]” (comunicación personal, 24 de noviembre, 2020).

En este caso, tanto Café del Fundo como Three Monkeys, los cuales poseen terrenos y líneas de producción propias, han invertido ampliamente en los procesos de producción, ya sea en la adquisición de tostadoras, instalaciones de secado y despulpadoras, así como inversiones en la preparación de la tierra mediante técnicas e implementos para la fermentación del suelo. Cristina Huilca, la dueña del café del fundo refiere que:

[...] las mejoras en campo nos han otorgado mayor calidad y cuando tú tienes mejor calidad de producto comercialmente es más sencillo para nosotros generar las ventas, entonces posicionas más rápido [...] (comunicación personal, 30 de noviembre, 2020).

Mientras que aquellas empresas como Neira Café Lab, Perú Andino y Kafi Wasi, quienes comprar la materia prima a los agricultores, han realizado inversiones para capacitar constantemente a los productores con quienes trabajan, así mismo garantizan un precio sobre el mercado para sus agricultores, lo que es clave para que ellos sean capaces de mejorar sus procesos de producción e incrementar la calidad del producto. Al respecto, Harryson Neira describe la relevancia de este proceso de la siguiente manera:

[...] nosotros vamos le damos unas capacitaciones allá para un mejor desarrollo de calidad en campo y ellos nos desarrollan el producto y a su vez nosotros le damos un súper buen precio por mayor esfuerzo que requirió llegar esta calidad [...] (comunicación personal, 12 de diciembre, 2020).

Tabla 26: Sofisticación tecnológica en empresas estudiadas

Sofisticación tecnológica		Three Monkeys	Café del Fundo	Neira Café Lab	Perú Andino	Kafi Wasi
En la elaboración del café	Máquinas de espressos	Si	Si	Si	Si	Si
	Tostadora	Si	Si	No	Si	Si
	Molino	Si	No	Si	Si	No
En la producción del café	Procesos de secado	Si	Si	No	No	No
	Procesos de fermentación	Si	Si	No	No	No
	Capacitaciones a los agricultores en cuanto a técnicas modernas de cultivo	Si	No	Si	No	Si

A raíz de lo anteriormente mencionado se puede percibir que la sofisticación tecnológica, tanto a nivel de máquinas para la elaboración de la bebida como en los procesos de producción del café es clave para garantizar que el producto final posea un nivel de calidad competitivo en el mercado, así mismo contribuye con la reputación y la percepción que tiene el cliente de la marca.

h. Planeación

La teoría establece que la planeación es un factor fundamental para que todos los miembros de la organización posean una visión homogénea y sea posible lograr las metas y objetivos empresariales (Chiavenato & González, 2017). Ahora bien, respecto a la planeación en las empresas estudiadas es un aspecto que, si bien consideran relevante, no necesariamente es una actividad bien desarrollada en la organización ni es establecida y cumplida por todos los miembros de manera formal.

Por un lado, solo tres de las empresas estudiadas indican que realizan planificación de manera formal; por ejemplo, en el caso de Three Monkeys se realizó un plan al momento de su concepción de cinco años, el cual ha ido modificándose conforme a las nuevas actividades o eventos importante, así como los viajes o capacitaciones (Neto Solórzano, comunicación personal, 26 de noviembre, 2020). En esta misma línea, en Café del Fundo, se establece que la planificación se encuentra escrita hasta mediano plazo y esta va mutando o modificándose de acuerdo a los eventos que suceden diariamente (Cristina Huilca, comunicación personal, 30 de noviembre, 2020). Así mismo, en el caso de Neira Café Lab, se adiciona la realización de una evaluación previa del mercado que les permite conocer y validar todas las decisiones estratégicas. (Harrysson Neira, comunicación personal, 12 de diciembre, 2020).

Por otro lado, las otras dos empresas reconocen que la planeación no se realiza de manera formal o adecuada, alcanzando únicamente un nivel de planeación operativo como, por ejemplo, lo mencionado por Jimmy Conde y Gustavo Rosillo respectivamente:

[...] creo que no lo hacemos de una manera así escrita, todo queda por *Whatsapp*, [...]. Entonces para nosotros es más práctico revisar cualquier cosa, cualquier cambio, cualquier nueva propuesta se manda en mensaje, lo leemos y respondemos si estamos de acuerdo y ya (comunicación personal, 15 de diciembre, 2020).

No hemos estado haciendo formalmente, somos un poco informales en ese aspecto, pero ya está en la agenda en 2021 vamos a reunirnos para ya empezar a hacer reuniones de directorio en las que toquen actual formalizado para que ya se haga lo que se acuerde (comunicación personal, 27 de noviembre, 2020).

Tabla 27: Planeación en empresas estudiadas

Planeación	Three Monkeys	Café del Fundo	Neira Café Lab	Perú Andino	Kafi Wasi
Actividades de planeación formales	No	Si	Si	No	Si
Actividades de planeación informales	Si	-	-	Si	-
Actividades de adaptación	Si	Si	Si	Si	Si

Finalmente, tanto los expertos en el sector y los dueños de las empresas reconocen la importancia de planificar, tal como lo asevera la profesora Giovanna Villegas, quien sostiene que, si bien en nuestro país aún existe una carencia en términos de planeación, este es un factor relevante en el crecimiento de una empresa (comunicación personal, 24 de setiembre, 2020). Sin embargo, se observa que no necesariamente la planeación es una actividad bien desarrollada en cada una de las organizaciones estudiadas, a pesar de la relevancia que reconocen sobre este aspecto, además del impacto que genera en las operaciones de sus empresas, en el logro de metas e influencia en el futuro crecimiento de la organización.

i. Marketing

El marketing se define como el proceso de carácter social y administrativo en el que los grupos e individuos satisfacen sus necesidades y deseos a través de la generación e intercambio de productos; en donde, las actividades de la empresa se encuentran orientadas a ofrecer en el mercado lo que sus clientes necesitan, con el fin de generar mayores ventas y lograr expandir el negocio (Armstrong, Adam, Denize, & Kotler, 2014).

Dentro de la variable marketing, se decidió identificar tres aspectos fundamentales: cuál es el público objetivo, cuáles son las actividades de marketing y qué nuevos productos han lanzado en el último año. Con respecto al público objetivo, se observa que no existe homogeneidad en cuanto a las formas de segmentar a sus clientes. Es así que en Three Monkeys ha segmentado a los clientes según su origen. Usan la oferta del triciclo cafetalero para atraer a clientes extranjeros

que se encuentren haciendo turismo en la ciudad, mientras que en su cafetería se enfocan en el público cusqueño con un nuevo concepto y atención personalizada (Neto Solórzano, 2020). Por otro lado, en el caso de Café del Fundo indican que la segmentación se realiza según el nivel educativo y cultural de los clientes (Cristina Huillca, comunicación personal, 30 de noviembre, 2020).

En el Caso de Neira Café Lab, no existe una segmentación marcada, ya que han abierto su oferta a un público de todas las edades. Lo mismo ocurre con Perú Andino y Kafi Wasi quienes, si bien en un inicio buscaron que su oferta sea dirigida hacia el público extranjero, actualmente consideran que su oferta puede ser dirigida para todos independientemente de su edad y origen. Cabe resaltar que este cambio en la definición del público puede haber estado influenciado por efectos de la pandemia.

Nosotros como que no estamos tan cerrados a un solo tipo de personas pueden venir de cualquier lugar por eso nuestro lugar de siempre es “bienvenidos todos”. No hay ningún público exclusivo ¿no? todos son, absolutamente todos si pueden tomar y quieren tomar una taza de café les damos (Jimmy Conde, comunicación personal, 15 de diciembre, 2020).

Con respecto a las actividades de marketing que influyen en el crecimiento de las empresas se pueden dividir en tres tipos: las actividades ligadas a los medios digitales, los métodos tradicionales para impulsar en tienda, como participaciones en competencias de café de especialidad, algunas propuestas de descuentos y promociones, y estrategias de fidelización relacionados con brindar un buen servicio al cliente. Dentro de las empresas investigadas, Perú Andino es la que realiza más actividades de marketing entre las que resaltan sus campañas de marketing digital, la elaboración de nuevas bebidas, elaboración de nueva carta según gustos de sus clientes, degustaciones en hoteles y aeropuerto, y apariciones en medios masivos. Respecto a redes sociales, Gustavo Rosillo comenta:

Considero que ha influenciado estar constantemente en las redes sociales ha hecho que aumenten significativamente los ingresos y la presencia de los clientes (comunicación personal, 27 de noviembre, 2020).

Asimismo, es importante resaltar que a raíz de la crisis sanitaria que afronta el país, las empresas han decidido crear e incluir nuevos productos o servicios, con el fin de renovar su imagen, adaptarse a las nuevas necesidades y llamar la atención de los clientes. Al respecto lo referido por Harrysson Neira:

Algo que hemos cambiado son los vasos, el color de los vasos. Normalmente vendíamos en vasos, o sea, de un solo color blanco o marroncito y es algo que todas las cafeterías tienen al alcance y algo que ha invertido Harry es que sería en mandar a hacer su propio concepto en colores, vasos de colores que son parte de la esencia o parte de la marca (comunicación personal, 12 de diciembre, 2020).

Tabla 28: Marketing en empresas estudiadas

Marketing	Three Monkeys	Café del Fundo	Neira Café Lab	Perú Andino	Kafi Wasi
Segmentación de clientes	Si	Si	Si	Si	Si
Participación en campeonatos/ ferias	Si	No	Si	Si	No
Marketing digital/ redes sociales	Si	Si	No	Si	Si
Apariciones en televisión/ prensa	Si	Si	Si	No	Si
Alianzas con otras marcas	No	No	Si	No	No
Activaciones y degustaciones de café	No	No	No	Si	Si
Innovación en productos	Si	Si	Si	Si	Si

En resumen, si bien las empresas realizan segmentaciones, el público objetivo que poseen es amplio y las estrategias que emplean son diversas (Ver tabla 27). Resaltan actividades que promueven una conexión directa con los clientes mediante las que comunican la alta calidad del café que ofrecen, así como la historia que envuelve al producto con el fin de promover las ventas, el alcance de la marca, la fidelización de los clientes, y por ende generar mayores ingresos. Así mismo, algunas de las empresas entrevistadas reconocen al marketing como su punto débil y sostienen que el boca a boca, basado en el servicio que ofrecen, ha sido clave para que la empresa adquiriera más clientes y con ello se promueva su crecimiento.

Respecto a las características del mercado y estrategia propuesta en la investigación, se concluye que las variables de grandes clientes y realización de exportación no pueden ser validadas como factores que condicionan necesariamente el crecimiento en las empresas seleccionadas; sin embargo, estas actividades pueden acelerar su crecimiento e incrementar las ganancias. Así mismo, la variable competencia alta, es validada según una perspectiva distinta a la planteada inicialmente desde el aspecto teórico.

3.3.4 Nuevas variables identificadas

Durante las entrevistas realizadas se identifican nuevas variables no contempladas por el modelo teórico. En primer lugar, la experiencia previa en el sector se encuentra presente en todos los casos analizados. De acuerdo a lo indicado por los entrevistados, este es un factor clave que le permite al empresario tener un mayor conocimiento del mercado y, por ende, le brinda herramientas que contribuyen en el desarrollo y crecimiento de la empresa. La experiencia varía

entre trabajar en la producción del café en las fincas de sus familiares, así como trabajos en cafeterías y restaurantes. Al respecto, los empresarios coinciden en que estas experiencias los ayudaron a ampliar el panorama que tenían sobre el sector y sobre el producto Gustavo Rosillo comenta que “[...] esas experiencias vivenciales te abren la imaginación y hace que lo podamos compartir con los demás, compartir esas sensaciones” (comunicación personal, 27 de noviembre, 2020). Es por ello que se puede concluir que la experiencia dentro del sector es fundamental para una visión más completa del producto que comercializan y de la realidad que lo envuelve. Esta experiencia es beneficiosa para la empresa, ya que les permite tener contactos claves dentro del sector, conocer las particularidades del mercado y, por ende, puede contribuir en el crecimiento de la empresa.

Así mismo, dentro de las motivaciones, se identifican dos motivadores claves presentes en una amplia mayoría de las empresas analizadas: la motivación por valores sociales y la motivación por goce de la actividad. Respecto a los valores sociales se refieren al deseo del emprendedor de contribuir con la comunidad (Kantis et al., 2004). Debido a la situación en los cultivos de café y la realidad a la que se enfrentan los agricultores, esta variable es especialmente importante para los empresarios consultados, quienes buscan generar un cambio positivo para la comunidad (Cristina Huillca, comunicación personal, 31 de noviembre, 2020). Respecto al goce por actividad, se identifica que existe un involucramiento en la actividad empresarial de todas las energías posibles en un goce intenso por lo que se hace (Csikszentmihalyi, 1998). Al conversar con cada uno de los empresarios se resalta la descripción del café como aquello que los apasiona y a lo que se quieren dedicar durante toda su vida (Harrysson Neira, comunicación personal, 12 de diciembre, 2020). Esto coincide con lo expresado por David Gonzales, experto en el sector, al decir que “muchas veces estos emprendimientos se dan de gente que pasó del consumo apasionado al negocio apasionado” (David Gonzales, comunicación personal, 10 de noviembre, 2020). En resumen, si bien pueden existir diversas motivaciones que influyan en los empresarios, dentro del rubro de café de especialidad, aquellas relacionadas con valores sociales y un auténtico goce por la actividad, son elementos compartidos que pueden influir en el desarrollo de actividades dentro de la empresa, así como en su crecimiento.

A continuación, se presenta una tabla resumen que nos permite visualizar la secuencia de investigación establecida en la que fueron adicionados y eliminados ciertos factores de crecimiento (ver detalle de factores en Anexo J). Se inicia con la aproximación teórica, seguido de las entrevistas a expertos del sector, y, por último, las entrevistas con empresas. Todo ello permite visualizar aquellos factores que, durante las etapas de campo no fueron validados, debido

a las características propias del sector; así mismo, se distinguen aquellos factores que surgieron durante las entrevistas con expertos y durante las entrevistas con empresas.

Tabla 29: Variables de crecimiento según las etapas de la investigación

Etapa de la investigación	Características del emprendedor	Características de capital relacional	Características del mercado y estrategia
Etapa de investigación teórica: Variables de Federico, Kantis y Rabetino, y de Storey	<ul style="list-style-type: none"> - Edad - Educación - Experiencia emprendedora - Motivación por rol - Historia Familiar 	<ul style="list-style-type: none"> - Tamaño de las redes - Redes Profesionales - Equipo emprendedor 	<ul style="list-style-type: none"> - Existencia de grandes clientes - Apoyo del estado - Estrategia de diferenciación - Competencia Alta - Realización de actividades de exportación - Financiamiento con capital de riesgo - Entrenamiento de fuerza de trabajo - Localización - Sofisticación tecnológica - Planeación - Marketing - Reclutamiento
Etapa de investigación de campo 1: Entrevista con expertos del sector	<ul style="list-style-type: none"> - Edad - Educación - Motivación por rol - Historia Familiar - Experiencia emprendedora 	<ul style="list-style-type: none"> - Tamaño de las redes - Redes Profesionales - Equipo emprendedor - Cultura de valores 	<ul style="list-style-type: none"> - Existencia de grandes clientes - Estrategia de diferenciación - Competencia Alta - Realización de actividades de exportación - Financiamiento con capital de riesgo - Entrenamiento de fuerza de trabajo - Sofisticación tecnológica - Planeación - Marketing
Etapa de investigación de campo 2: Entrevista con empresarios del sector	<ul style="list-style-type: none"> - Edad - Educación - Motivación por goce de actividades y valores sociales - Historia Familiar - Experiencia en el sector 	<ul style="list-style-type: none"> - Equipo emprendedor - Tamaño de las redes - Redes Profesionales - Cultura de valores 	<ul style="list-style-type: none"> - Existencia de grandes clientes - Estrategia de diferenciación - Competencia Alta - Realización de actividades de exportación - Financiamiento con capital de riesgo - Entrenamiento de fuerza de trabajo - Sofisticación tecnológica - Planeación - Marketing

Leyenda de color de letra

■ Factores eliminados

■ Factores adicionados

CONCLUSIONES

Respecto al primer objetivo específico, desarrollar las teorías del crecimiento empresarial pertinentes, y, en base a ello, identificar los factores de crecimiento principales para los sujetos de estudio, es necesario adaptar los modelos pertinentes teóricos a las particularidades del mercado peruano y de las empresas del nicho de especialidad en cuestión, el cual posee pocos años en el mercado y sobre el cual se han realizado relativamente pocos estudios. Es por ello que, la presente investigación utilizó modelos adaptados de la teoría, los cuales fueron modificados con la información recolectada por los expertos en el sector consultados quienes aportaron una idea más cercana a la situación de las empresas y el diseño de la ruta a seguir para obtener los hallazgos requeridos con mayor profundidad. Todo ello no hubiera sido posible de haberse, únicamente, utilizado los modelos diseñados por la teoría, para los estudios de crecimiento en las empresas a nivel global.

Sobre el segundo objetivo específico, evaluar el efecto de los factores que influyen en el crecimiento empresarial en el sector de café de especialidad, mediante el estudio de Three Monkeys, Perú Andino, Neira Café Lab, Kafi Wasi y Café del Fundo, la presente investigación presenta una serie de conclusiones respecto a las variables más relevantes identificadas en el capítulo de hallazgos. Para un mejor entendimiento, las conclusiones se dividen en las siguientes tres categorías referidas en el modelo de investigación seleccionado: características del emprendedor, características del capital relacionado y características del mercado y estrategia.

Respecto a las características del emprendedor, entre las variables de crecimiento que destacan en el análisis por su importancia se encuentran, la educación, la experiencia en el sector, la motivación por valores sociales y goce de actividad, y la historia familiar. Sobre ello, la importancia de la educación radica principalmente en certificaciones y especializaciones en el rubro café de especialidad, así como en temas de gestión empresarial, lo cual les permite a los empresarios, tanto cuidar y difundir la importancia en la calidad del producto entre sus colaboradores, como administrar los recursos de manera adecuada. Así mismo puede ser complementada con estudios universitarios o capacitaciones en administración. En línea con ello, es relevante contar con experiencia en el sector que contribuya con la generación de conocimientos empíricos para la propuesta de un modelo de negocio adecuado a las necesidades del mercado.

La complementariedad de ambos elementos mencionados es fundamental para que las empresas puedan seguir creciendo, ya que los dota de herramientas y conocimientos para la adecuada toma de decisiones; así mismo, es importante que ambas variables se den al momento

de la concepción del negocio, y que los empresarios consideren a la educación (en términos de capacitaciones tanto para el manejo de café como temas administrativos) como una variable de crecimiento transversal a todas las etapas de crecimiento que experimente, ya que las prácticas que se manejan en el rubro del café de especialidad, al tratarse de un nicho relativamente nuevo, se enfrentan a un constante cambio producto de las nuevas tendencias.

Así mismo, al analizar las motivaciones de los empresarios y su historia familiar, se identifica un nexo entre ambos factores. Debido a que, producto de las raíces familiares del emprendedor este es más consciente de las carencias a las que se enfrentan los caficultores, toma una atención especial a generar valor social en su modelo de negocio, lo cual se traduce en el crecimiento conjunto de ambos actores. En suma, si bien la presente investigación se realizó bajo el marco del crecimiento empresarial, al finalizar la investigación y analizar los resultados obtenidos, se concluye que, este no puede ser clasificado únicamente desde esta perspectiva, debido a que existen importantes elementos del valor compartido contenidos en las relaciones que poseen los empresarios con los agricultores que conforman su cadena de valor. Así mismo, surge la motivación por goce de actividad, la cual se evidencia en la pasión que poseen los empresarios al describir lo que significa para ellos el café de especialidad y el giro que le ha dado a su vida, cabe resaltar que las motivaciones mencionadas son transversales a todas las etapas de crecimiento, ya que, si bien surgen como motivadores para iniciar una empresa, estas persisten durante todo el desarrollo posterior.

Respecto al capital relacionado, los factores más relevantes fueron la cultura de valores y la existencia de un equipo emprendedor. La cultura de valores es fundamental para garantizar la sostenibilidad y trazabilidad en el negocio. Siendo estas características altamente valoradas por los consumidores en la actualidad, quienes buscan en los productos que consumen una alternativa que les permita conocer más sobre la procedencia de los productos, así como tener mayor certeza sobre las condiciones en las que se producen. Así mismo, el trabajo directo con los agricultores les permite a las empresas mejorar la calidad del insumo y, por ende, incrementar el margen de ganancia obtenido por los productos, por lo que debe garantizarse durante todo el desarrollo de las operaciones de la empresa.

Sobre la existencia del equipo emprendedor, esta variable cobra relevancia a raíz de la sinergia generada por los socios en relación a los conocimientos, habilidades y experiencias que cada uno aporta a la organización. Lo cual les permite tener una mayor capacidad para enfrentar los retos que presenta el mercado de manera conjunta, cabe resaltar que es importante que las personas que conforman la sociedad compartan las mismas metas, así como la misma información

respecto a las actividades que realiza la empresa, ya que sólo de esta forma se podrá trabajar de manera conjunta, evitando así cualquier duplicidad de funciones. Este factor surge durante la concepción de la empresa y es transversal a todas las etapas de crecimiento que experimenta.

Respecto a las características del mercado y estrategia, resalta el entrenamiento de las fuerzas de trabajo, la sofisticación tecnológica, la estrategia de diferenciación, el marketing y la diversificación relacionada. En relación al entrenamiento de las fuerzas de trabajo, es importante acotar esta denominación al entrenamiento de baristas y catadores, tanto a nivel de la elaboración del producto como en el servicio al cliente. Este aspecto juega un rol fundamental en la cadena de valor, debido a que son ellos quienes influyen directamente en la percepción que el consumidor tiene respecto a la marca y en la difusión de la cultura de consumo del café de especialidad. Es importante resaltar que esta variable surge en la etapa de crecimiento en la que la empresa adquiere personal a cargo, como en el caso de constituir una cafetería o una tostadería.

Así mismo, para incrementar el crecimiento y la mayor calidad en los productos, es necesaria la adquisición de maquinarias sofisticadas, tanto para la elaboración de las bebidas como para los procesos de producción. Si bien esta variable posee un alto nivel de consideración por los clientes con un mayor conocimiento o cultura respecto al café, las adquisiciones de maquinarias de nueva generación pueden representar un costo considerable para la empresa, es por ello que dicha inversión debe realizarse en una etapa de crecimiento en la que se experimente una mayor estabilidad en sus flujos de ingresos, así como un mayor respaldo financiero.

En cuanto a la estrategia de diferenciación, es importante tener en cuenta que, la calidad en el café de especialidad se ha convertido en una característica esperada por sus consumidores, la cual, si bien debe ser garantizada por todas las empresas que se dediquen al rubro, también debe ser complementada con otros elementos diferenciadores que les permita sobresalir en el mercado, generar una mayor recordación en sus clientes y transmitir la esencia de su propuesta de valor. Debido a que existen diferentes estrategias para generar diferenciación en el mercado, esta estrategia no debe limitarse a una etapa de crecimiento avanzada, sino que, por el contrario, al momento de constituir la empresa, esta debe tener en claro cuál es su esencia como marca y que es lo que se quiere transmitir al público. Para ello, es igual de importante utilizar el marketing como una herramienta para comunicar la propuesta de valor ofrecida, así como la promoción de nuevos productos y, por consiguiente, la atracción de una mayor cantidad de clientes que pueda ser fidelizada por la propuesta. Ambas estrategias deben ser transversales a todas las etapas de crecimiento empresarial; sin embargo, estas deben experimentar una mayor sofisticación en la propuesta proporcional al incremento en el nivel de ingresos.

Al hacer un análisis de las modalidades en la venta del café de especialidad, la presente investigación identifica, a modo de conclusión, la importancia de la estrategia de diversificación relacionada en sus operaciones. A diferencia de las variables previamente mencionadas, la diversificación no se encontraba contemplada por los aportes de la teoría seleccionada, ni por los expertos consultados en el sector, ni como un hallazgo explícito en las entrevistas con los empresarios seleccionados; sin embargo, una vez realizado el análisis de la información obtenida el presente grupo de investigación considera importante incluir esta variable como un factor en el crecimiento de las empresas del rubro de café de especialidad.

En ese sentido, se concluye que, el mercado del café de especialidad les permite a las empresas que lo conforman la posibilidad de vender sus productos a través de diferentes canales, ya sea mediante el establecimiento de una cafetería, como con la venta mediante distribuidores (tiendas saludables y/o supermercados), y a otros puntos de venta tales como cafeterías, hoteles, restaurantes; inclusive el producto puede ser comercializado a empresas para el consumo de sus trabajadores en sus oficinas. Otro método que involucra la venta a mayor volumen es la realización de actividades de exportación. Esta amplitud de opciones en los canales de venta les permite a las empresas de este rubro generar mayores ingresos, expandir operaciones, así como reducir el nivel de riesgo de sobre stock de producto perecederos, tales como el café, es por eso que las empresas en el rubro deben mantenerse en la búsqueda de incrementar sus opciones para posicionar su producto en el mercado durante todas etapas de crecimiento que se experimenten.

De igual forma, producto de la pandemia, las ventas virtuales de café dirigida a los consumidores finales, en modalidad de *delivery*, han sido una adaptación importante para la continuidad de las operaciones en las empresas. Es en ese sentido que encontramos relevante hacer un hincapié en la importancia de la capacidad de adaptación que tienen las empresas para hacer frente a los cambios del entorno reinventándose, creando nuevos productos o modificando su estrategia comercial. Este elemento es fundamental, ya que permite a las empresas mantenerse en el mercado y seguir creciendo a pesar de las dificultades.

Respecto al tercer objetivo, contrastar la teoría inicial con la evidencia recolectada de expertos en el sector y los hallazgos en las empresas seleccionadas, con el fin de establecer cuáles fueron los factores que influyeron en su crecimiento, se concluye que, de los veinte factores identificados por la teoría seleccionada inicialmente, catorce de ellos son validados durante la etapa de campo, los cuales, en su mayoría, son transversales a todas las empresas investigadas. Así mismo, se adicionan cuatro nuevos factores producto de las entrevistas realizadas, entre ellos se encuentra la motivación por goce de actividades y valores sociales, la experiencia en el sector

y la cultura de valores, los cuales son transversales a todas las empresas investigadas por el estudio. Respecto a la estrategia de diversificación cabe resaltar que esta incluye variables existentes en el modelo previo, tales como la existencia de grandes clientes y la realización de actividades de exportación, así como otras variables adicionales, como la estrategia de integración hacia adelante o la venta por internet.

En adición, se presenta una ponderación de los factores validados durante las distintas etapas de investigación, hecha en base de la frecuencia en la que estos factores inciden en el crecimiento de las empresas investigadas. En primera instancia, los factores de la parte superior de la tabla son aquellos que han podido ser validados por todas las empresas, entre ellos encontramos los factores de edad, educación, experiencia previa en el sector, motivación por goce de la actividad, cultura de valores, estrategia de diferenciación, competencia alta, financiamiento con capital de riesgo, entrenamiento de fuerza de trabajo, estrategia de diversificación, sofisticación tecnológica y marketing. En segunda instancia, se encuentran los factores que han podido ser validados en cuatro de las cinco empresas investigadas, entre ellos destacan la motivación por valores sociales, la historia familiar, el tamaño de las redes, la presencia de redes profesionales, la existencia de un equipo emprendedor y la existencia de grandes clientes. Mientras que, en última instancia, se ubica la planeación que fue validada, de manera formal, en únicamente tres de las empresas seleccionadas.

Tabla 30: Ponderación de Factores de Crecimiento

Edad	
Educación	
Experiencia previa en el sector	
Motivación por Goce de la Actividad	
Cultura de Valores	
Estrategia de diferenciación	
Estrategia de diversificación	
Competencia alta	
Financiamiento con capital de riesgo	
Entrenamiento de fuerza de trabajo	
Sofisticación Tecnológica	
Marketing	
Motivación por Valores Sociales	
Historia familiar	
Tamaño de las redes	
Presencia de redes profesionales	
Existencia de un equipo emprendedor	
Planeación	

Cabe resaltar que existe un cuarto objetivo específico, el cual se encuentra relacionado al desarrollo de las recomendaciones a una micro empresa de café de especialidad, las cuales se verán en el capítulo posterior debido a que se presenta como un aporte adicional a las exigencias académicas. Las conclusiones respecto el cuarto objetivo específico se presentarán al culminar el mencionado capítulo.



RECOMENDACIONES PARA UNA MICROEMPRESA DE CAFÉ DE ESPECIALIDAD

Habiendo cumplido con los tres primeros objetivos específicos con relación al desarrollo de las teorías de crecimiento empresarial, la evaluación de los factores de crecimiento en el mercado y el contraste entre la teoría recolectada y los hallazgos identificados, se procederá a desarrollar el último objetivo específico, brindar recomendaciones a la microempresa Café Gran Pá mediante la previa identificación y análisis de las características propias de la empresa, y los factores de crecimiento caracterizados anteriormente.

En esa línea, el presente capítulo buscar generar recomendaciones que puedan ser de utilidad para un sujeto específico tomando en cuenta sus características, la información y hallazgos recolectados durante los capítulos anteriores, a modo de valor agregado para el presente estudio. La elección de una microempresa, como ejemplo relativo del sector, nos permite enfocar los hallazgos identificados durante la investigación, para poder entender la situación en la que se podrían encontrar algunas de las más de 400 empresas de café de especialidad en el país y, en base a ello, sugerir posibles recomendaciones que puedan ser consideradas para impulsar el crecimiento empresarial en un contexto de alto nivel de discontinuidad de negocio. Así mismo, abre las posibilidades para realizar mayores investigaciones con el objetivo de lograr recomendaciones que puedan ser aplicadas por más empresas en el sector.

Se inicia por una descripción general del sujeto, Café Gran Pá, microempresa peruana de café de especialidad, cabe resaltar que esta empresa fue seleccionada debido a que encajaba con el perfil de una empresa en la etapa de crecimiento inicial con aspiraciones de crecimiento a futuro, así como por conveniencia, ya que uno de los integrantes del equipo investigador era propietario de la misma. Posteriormente, se realiza la evaluación de la etapa de crecimiento en la que encuentra la empresa, siguiendo la metodología de Churchill y Lewis, utilizada durante el capítulo anterior. En el tercer subcapítulo, se realizará un análisis interno de la empresa con el fin de conocer cuáles son sus fortalezas, limitantes y oportunidades de mejora organizacionales. Esta información, recaudada mediante una entrevista con uno de los socios (Ver anexo K), sirve de insumo para el cuarto capítulo en el cual se ofrecen recomendaciones específicas para la empresa seleccionada en base a los hallazgos previamente de obtenidos y el criterio de los integrantes de la presente investigación.

La realización del presente subcapítulo se presenta como un valor agregado seleccionando una empresa que podría darnos luces sobre el estado de una microempresa recién formado que tiene potencial de crecimiento en un contexto de crecimiento empresarial.

Figura 11: Estructura de las recomendaciones para una microempresa del sector



1. Descripción general

Café Gran Pá es la marca comercial de JC Kaff Compañía SAC, la cual fue creada a finales del año 2017 con la intención de ofrecer en el mercado limeño café tostado de especialidad. Los fundadores fueron; Juan Carlos Vásquez, alumno de la Pontificia Universidad Católica de la facultad de Gestión y Alta Dirección; quien cursó estudios de Barista experto en Le Cordon Bleu y capacitaciones con Q graders en tueste de café; y, David Velasquez, barista experto y reconocido por la elaboración de *arte latte*¹¹ y diversas bebidas a base de café.

De ahí que, los roles en la empresa son asumidos de la siguiente manera: El gerente general es Juan Carlos Vásquez y el jefe de calidad es David Velásquez. En donde la función principal por el lado de Juan Carlos es promocionar y establecer negocios con diversas empresas para abastecerlos con café, mientras que David Velásquez se encuentra enfocado en capacitar a los clientes con buenas prácticas para el uso de las máquinas de café y preparación de bebidas. La misión de Café Gran Pá es obtener café de especialidad basado en el trabajo conjunto con caficultores de la zona de Jaén mediante procesos artesanales estandarizados, con el fin de contribuir al sabor y aroma final del café. Los cuales evitan ser contaminantes mediante la purificación del agua con el uso de filtros, asegurando así el cuidado del medio ambiente

Finalmente, respecto a la organización de la empresa, esta cuenta con dos trabajadores reconocidos en planilla, así mismo los objetivos o metas de corto, mediano y largo plazo no se

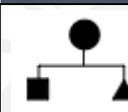
¹¹ Arte latte: Consiste en verter hábilmente espuma de leche sobre un espresso para crear un diseño con la crema marrón y la espuma blanca. (El Auténtico Café, 2018)

encuentran bien definidas y, por ende, no existe planeamiento estratégico en las operaciones de la empresa.

2. Etapa de Crecimiento de Café Gran Pá

De acuerdo con el análisis previo, el modelo elegido para evaluar la etapa de crecimiento de Café Gran Pá es el propuesto por Churchill y Lewis (1983). La presente clasificación se realiza con el fin de conocer el estado actual de la empresa. Para la realización de la clasificación, se utilizó la información obtenida mediante la entrevista realizada a David Velásquez, uno de los dueños de Café Gran Pá (Ver anexo K).

Tabla 31: Clasificación de Café Gran Pá según modelo de Churchill y Lewis

Empresa	Estilo de Gestión	Organización	Sistemas Formales	Estrategia principal	Dueño y Negocio	Etapa de crecimiento
Café Gran Pá	Supervisión directa		Mínimo	Existencia		Existencia

Respecto al estilo de gestión, tal como se ha especificado en el subcapítulo anterior, Café Gran Pá está conformado por únicamente dos miembros en su equipo, ambos socios fundadores, y es el gerente general, Juan Carlos Vásquez quien se encarga de, tanto las actividades administrativas como de ventas. Es por ello que se ubica a la empresa en la dimensión de supervisión directa, debido a que el dueño realiza todas las actividades y, en caso de supervisión, es él quien la realiza de manera directa.

En cuanto a la organización, esta es simple y, tal como se estableció en el párrafo anterior, la supervisión se da por el gerente general directamente, sin mandos intermedios. Sobre los sistemas formales, David Velásquez, socio fundador, refiere que existen ciertos lineamientos, pero estos se encuentran limitados a la elaboración del café únicamente; así mismo, no existen objetivos planteados formalmente, es por ello que se encuentra en una dimensión mínima. En relación a la estrategia principal que rige las operaciones de la organización es la de mantenerse vivo y permanecer en el mercado. Por ello, se tipifica la estrategia como de existencia.

En conclusión, según el análisis realizado, Café Gran Pá es una empresa que se encuentra en la etapa de existencia, debido a que, además de lo ya mencionado, sus principales problemas radican en la incertidumbre respecto a la obtención de clientes de manera continua en el año comercial, así como la consecución de los suficientes ingresos para la continuidad y expansión de sus operaciones.

3. Análisis Interno

En el presente apartado, se realizará un análisis de las fortalezas y puntos por mejorar más relevantes de la microempresa Café Gran Pá en la actualidad.

3.1 Fortalezas de la empresa Café Gran Pá

Ahora bien, es importante resaltar que los miembros de café Gran Pá poseen estudios, tanto administrativos como enfocados en temas de café de especialidad. Por un lado, Juan Carlos ha cursado la carrera de Gestión y Alta Dirección, curso de Barista Experto en Le Cordon Bleu, así como cursos de cata y tueste realizados en la Central de Café y Cacao; mientras que, por otro lado, David Velásquez posee estudios de barismo y cata cursados en la Central de Café y Cacao, además de contar con más de 6 años de experiencia en el mercado, en cafeterías como Puku Puku, La Mora Café, Hollys Coffee y La Marcha Café, en donde se desempeñaba como barista y jefe de barra. Todo ello, contribuye a las actividades que realiza la empresa, como tueste de café para el abastecimiento de cafeterías, la elaboración de bebidas a base de café para eventos y ferias, la realización de capacitaciones al personal de restaurantes y cafeterías, y en la evaluación sensorial de la calidad de café. Además, cabe mencionar que la edad de los socios es de 24 y 27 años, respectivamente, lo cual contribuye en la energía y motivación que poseen para innovar. Respecto a su motivación, ambos socios comparten el gusto por realizar actividades relacionadas con el café lo cual contribuye en el desempeño de sus actividades.

Ahora bien, respecto a la cultura de valores que posee la empresa, esta se basa en honestidad y transparencia. Valores que rigen sus operaciones, en especial su relación con sus principales proveedores, los agricultores; al respecto estos valores se ven reflejados en las actividades de acompañamiento en campo durante la cosecha de café y asesoría respecto a la implementación de buenas prácticas agrícolas. En esta misma línea, la empresa ha implementado sistemas de purificación de agua usada para los procesos del café; los cuales evitan la contaminación de la tierra y por ende promueve la sostenibilidad en los procesos.

Respecto a las redes que posee la empresa, resalta el apoyo familiar como un factor importante a considerar; ya que, por un lado, la empresa fue financiada con capital familiar, lo que permitió la adquisición de diversos equipos como la tostadora, el molino de café y la secadora solar; además, el fundo en donde se realizan las actividades de la empresa, es propiedad de uno de los socios, este se encuentra ubicado cerca de la ciudad de Jaén. Asimismo, cabe resaltar que la historia familiar en la empresa cumple un rol importante en la identidad de la marca, de ahí el nombre comercial de la empresa. Finalmente, respecto a las redes profesionales que han

contribuido con el desarrollo de la empresa se encuentra la Cámara de Café y Cacao, la cual apoyó en la fase inicial de la empresa para clasificar el café que se produjo el primer año de operaciones.

3.2 Limitantes y puntos de mejora en Café Gran Pá

Entre los limitantes que se encontraron en Café Gran Pá se encuentran los relacionados a elementos internos de la organización. En primer lugar, como se mencionó, los dos socios fundadores de la empresa son quienes desempeñan todas las actividades operativas, administrativas y estratégicas; en ese sentido, existen limitados recursos humanos en el desempeño de las actividades, lo cual podría limitar la capacidad de respuesta ante grandes pedidos.

Por otro lado, los recursos financieros son limitados, ya que por el nivel de ventas y el tiempo de la empresa aún no califican para obtener un crédito bancario; es por ello que, inicialmente se financiaron con capital de familiares el cual se ha ido pagando con el tiempo. En relación a este último punto, debido a un factor económico, la empresa aún no posee los recursos necesarios para poder comprar más máquinas tostadoras y máquinas procesadoras de café con mayor capacidad, ni para establecer un punto de venta físico, lo cual impacta en los kilos de café que pueden elaborar para ofrecer al cliente final o a otras empresas.

Otro aspecto a adicionar es que Café Gran Pá no posee un punto de venta físico a comparación del resto de empresas de café de especialidad investigadas, quienes comenzaron ofreciendo sus productos en ferias y eventos, generando capital hasta poner un punto de venta que les permita vender su café a una clientela constante. Además de ello, las ventas que concreta la empresa no son constantes, lo cual hace inestable el flujo de ingreso de dinero. Como anteriormente la empresa vendía de manera fija a restaurantes y cafeterías, podía mantener un nivel de ventas; sin embargo, debido al cierre de cafeterías y restaurantes, las ventas se han visto disminuidas; actualmente, la mayor parte de sus ingresos proviene de ventas a clientes finales, quienes compra menores volúmenes.

De igual forma, resaltamos el poco desarrollo de la planeación de la empresa y sistemas formales, ya que se evidencia que no existen lineamientos escritos para el desempeño de actividades, más allá de los relacionados a la elaboración de la bebida que deben seguir ciertos procedimientos estandarizados. Es en ese sentido que, la empresa, además de no poseer lineamientos o reglamentos formales, tampoco posee un plan detallado de los objetivos y estrategias para desarrollar su negocio y expandir las operaciones actuales; todo ello impacta en las tácticas para atraer a nuevos clientes; así mismo, cabe resaltar que no se han implementado

estrategias que aprovechen los elementos diferenciadores de la marca. Por último, es importante recalcar que otro elemento hallado mediante la entrevista a los dueños de la empresa es que la coordinación de actividades y delimitación de funciones no está del todo clara; en consecuencia, en algunos casos existe duplicidad de funciones, mientras que en otros casos existe desconocimiento de las funciones que realiza la otra persona.

4. Recomendaciones para Café Gran Pá

En base al análisis interno realizado en los subcapítulos anteriores, el presente apartado pretende ofrecer una serie de recomendaciones a la microempresa seleccionada, Café Gran Pá, en base a los factores de crecimiento desarrollados durante la presente investigación. Una vez establecido que Café Gran Pá se encuentra en una etapa de crecimiento inicial y tomando en cuenta las oportunidades de mejora, limitantes y fortalezas previamente establecidas, tanto de capital humano como financiero, se diseñan las siguientes recomendaciones.

En primer lugar, para que una empresa pueda distinguirse en el mercado y generar mayor recordación de marca en el consumidor, es fundamental que posea un elemento diferenciador y que a partir del mismo se diseñe una estrategia que le permita al público poder valorar la propuesta. Al analizar Café Gran Pá, se pueden apreciar ciertas características distintivas, tanto respecto a la historia familiar, al poseer sus orígenes en la finca de los abuelos de uno de los dueños, como en el trabajo directo con caficultores promoviendo la mejora de condiciones y finalmente en el aseguramiento de la sostenibilidad del medio ambiente. Las características mencionadas, tal como se ha visto en el marco contextual de la presente investigación, son valoradas en gran medida por los consumidores de este nicho específico especialmente en los *millennials*, quienes constituyen el mayor porcentaje de consumidores de cafés de especialidad tanto en el país como en el mundo. Es por ello que se recomienda el diseño y promoción de una estrategia que comunique las mencionadas características en orden de mejorar la identidad de marca y la llegada que se tenga al mercado.

En segundo lugar, en orden de complementar la estrategia de diferenciación, se recomiendan realizar actividades de marketing que promuevan la llegada del producto al consumidor mediante lineamientos que comuniquen aquellas cualidades que hacen única a la empresa. Estas actividades pueden ser mediante redes sociales, tomando en cuenta el presupuesto disponible, se recomienda la utilización de herramientas accesibles como Instagram y Facebook.

En tercer lugar, se considera necesario que la empresa realice actividades de planeación formales. Tal como se mencionó anteriormente, existe cierto nivel de descoordinación en cuanto

a las actividades de cada uno de los socios, así como en cuanto a los conocimientos sobre los procesos que se realizan, es por ello que, se recomienda la realización de actividades que promuevan la integración de conocimientos, así como el establecimiento formal de objetivos a corto, mediano y largo plazo que permita a los miembros poseer una mejor organización y promover una unificación de esfuerzos entre ambos socios para lograr metas en común. Durante la realización de los objetivos, es importante tener en cuenta la incertidumbre actual producto de la pandemia, por lo que se recomienda que los planes que se establezcan posean un grado de flexibilidad que les permita adaptarse a los cambios en el mercado.

En cuarto lugar, si bien la empresa cuenta con algunas redes profesionales, se recomienda invertir mayor tiempo para ampliar la cantidad de contactos que posee mediante actividades de *networking*, debido a que el poseer contactos dentro del rubro le permitirá a la empresa tener mayor información del mercado, así como mayores oportunidades para incrementar sus ventas. Para ello se sugiere la asistencia a simposios, campeonatos y/o cursos de café, barismo y cata especializados.

En caso la empresa pueda experimentar crecimiento y evolucionar a la etapa de supervivencia se pueden tomar en cuenta las siguientes recomendaciones basadas en el escenario de un establecimiento de mercado sólido y la existencia de una base de clientes amplia y fidelizada, en el que se cuente con un mayor capital tanto humano como financiero.

Durante esta nueva etapa de crecimiento, sería beneficiosa la utilización de una estrategia de integración hacia adelante, para la venta directa de sus productos, mediante el establecimiento de un punto de venta, como una cafetería de especialidad. De esta forma la marca podría adquirir mayor presencia en el mercado, así como diversificar sus operaciones e incrementar sus ventas. Sobre ello, es importante considerar que ambos dueños poseen amplios conocimientos en cata y barismo por lo que sus habilidades pueden ser aprovechadas por la empresa mediante esta estrategia. Así mismo, en caso de optar por esta estrategia es fundamental que se realicen capacitaciones al personal contratado, tanto respecto a la preparación de los cafés como sobre el servicio al cliente, para garantizar la calidad durante la etapa de elaboración de la bebida.

Finalmente, respecto a las operaciones que se realizan en campo, es clave mantener las relaciones establecidas con los agricultores mediante la promoción de una cultura de valores, durante todas las etapas de crecimiento que pueda experimentar la empresa, para el aseguramiento de la calidad en el insumo. Así mismo, promover una cultura de valores es fundamental, para generar sostenibilidad a largo plazo afianzando las relaciones con los caficultores y mantener el

cuidado del medio ambiente. A continuación, se desarrollan las conclusiones específicas referidas a este capítulo en respuesta al cuarto objetivo específico.

A modo de conclusión, respecto al último objetivo específico, analizar a la microempresa Café Gran Pá con el fin de brindar recomendaciones y recomendaciones de gestión según los factores identificados previamente y las características propias de la empresa, se propusieron factores específicos los cuales fueron clasificados en dos distintas etapas de crecimiento. Esta división es producto, tanto de la diferenciación respecto al grado de disponibilidad de recursos que poseen las empresas según su nivel de ingresos como de la existencia de factores no transversales identificados en la presente investigación, los cuales no son igualmente aplicables a la situación de todas las organizaciones, sino que, algunos de ellos surgen cuando la empresa se encuentra en una situación de mayor consolidación.

Durante la primera etapa de recomendaciones, fueron utilizados seis de los factores analizados, los mismos se encuentran estrechamente ligados como *input* para la realización una estrategia de diferenciación que le permita a la empresa distinguirse de la competencia y ofrecer al consumidor una propuesta autentica, que refleje tanto sus valores como su historia, para lo cual se deben utilizar estrategias de marketing que puedan ser eficaces sin generar mayores gastos, estos factores fueron seleccionados debido a que eran transversales a todas las etapas de crecimiento experimentadas por las empresas estudiadas así como convenientes para la microempresa, según el análisis previamente realizado. Así mismo, durante la segunda etapa, se generaron nuevas recomendaciones diseñadas para un escenario en el cual la empresa en cuestión alcance un mayor crecimiento, para lo cual se implementaron tres de los factores restantes, los cuales influyen en gran medida para generar mayor crecimiento; sin embargo, se requiere de mayor capital, tanto humano como financiero, para poder aplicar con éxito estrategias tales como la de diversificación relacionada o la implementación de una mayor sofisticación en las operaciones en campo.

LIMITACIONES Y FUTURAS INVESTIGACIONES

En primer lugar, frente a la falta de un modelo teórico específico para el crecimiento en MYPE de café de especialidad, en la presente investigación se tuvo que adaptar modelos de crecimiento diseñados para la pequeña empresa y la pequeña empresa en países en desarrollo, incluyendo al Perú. Dicha adaptación se realizó utilizando la información recopilada a través de entrevistas con expertos en el mercado.

En segundo lugar, si bien la presentación investigación realiza un estudio de casos múltiples, esta muestra es no probabilística y posee una estrategia descriptiva. Por lo cual, los datos obtenidos no pueden ser generalizados al conjunto de actores que conforman el mercado. Pese a ello, se espera que la información obtenida pueda ser de utilidad para futuras investigaciones y empresas del rubro. Así mismo, las fuentes de información recolectada se limitaron a las entrevistas con propietarios de las empresas, expertos en el mercado y algunos miembros del equipo; sin embargo, se recomienda la inclusión de otros actores como productores, clientes y otros entes dentro del mercado.

En tercer lugar, respecto a las limitaciones identificadas para el desarrollo del estudio producto del COVID-19, se encuentran la dificultad de realizar entrevistas presenciales y salidas al campo. En esta línea, otra limitación se relaciona con la situación actual de las empresas peruanas. Al respecto, una cantidad relevante de empresas ha cerrado o disminuido su habitual volumen de ventas siendo las micro y pequeñas empresas las más afectadas debido a la notable reducción en la demanda (Instituto Nacional de Estadística e Informática, [INEI], 2020). Producto de ello, el presente trabajo de investigación contemple a la empresa desde el inicio de sus operaciones hasta la actualidad, identificando los cambios que pudieron haberse producido a raíz de la situación actual, incluyendo las medidas adoptadas internamente para superar las dificultades y cambios en el entorno. Es importante realizar esta distinción, ya que la pandemia modificó los resultados esperados respecto al crecimiento de las empresas.

Finalmente, se espera que esta investigación brinde una mayor aproximación a la realidad de las MYPES que conforman el mercado de café de especialidad de manera que sirva como insumo para futuras investigaciones dentro del rubro. Así mismo, el diseño de la presente investigación brinda un valor agregado dentro de las recomendaciones, de forma que utilizando la información obtenida para fines académicos esta pueda ser transformada en una fuente de conocimiento práctico para una empresa en específico. Por ello, sería beneficioso que más investigaciones utilicen este enfoque con el fin de generar un valor en la gestión que pueda ser percibido por empresas dentro del mercado.

REFERENCIAS

- Adroit Market Research. (2019). Global Specialty Coffee Market Size, Share & Industry Forecast 2018-2025. [Tamaño del mercado global de café de especialidad, participación y pronóstico de la industria 2018-2025]. Adroit Market Research. Recuperado de <https://www.adroitmarketresearch.com/industry-reports/specialty-coffee-market>
- Arinaitwe, J. K. (2006). Factors Constraining in the Growth and Survival of Small Scale Businesses. A Developing Country Analysis. [Factores que limitan el crecimiento y la supervivencia de las pequeñas empresas. Un análisis de países en desarrollo]. *Journal of American Academy of Business*, 8(2), 167-178.
- Alvarez, S., Godley, A., & Wright, M. (2014). The Entrepreneur at 30 - Continued relevance. [El emprendedor a los 30 - Relevancia continua]. *Strategic Entrepreneurial Journal*, 8(2), 185-194. doi: 10.1002/sej.1180
- Almus, M. (2002). *What characterizes a fast-growing firm?* [Qué caracteriza a una empresa de rápido crecimiento]. *Applied Economics*, 34(12), 1497-1508.
- Andina. (23 de agosto, 2019). *Peru: World's second-largest organic coffee exporter* [Perú: El Segundo más grande exportador de café orgánico]. Andina. Recuperado de <https://andina.pe/agencia/noticia-peru-worlds-secondlargest-organic-coffee-exporter-764457.aspx>
- Armstrong, G., Adam, S., Denize, S., & Kotler, P. (2014). Principles of marketing. [Principios de marketing]. Melbourne, Australia: Pearson Australia.
- Audretsch, D. 1993. New firm formation activity in US manufacturing. *Small business dynamics*, 40-56.
- Audretsch, D. (1993). New-firm formation activity in US manufacturing. [Actividad de formación de nuevas empresas en la fabricación de EE. UU.]. Karlsson et al, 40-56.
- Avolio, B., Mesones, A. y Roca, E. (2011). Factores que limitan el crecimiento de las micro y pequeñas empresas en el Perú (MYPE). *Revista Academia*, (11), 70-80. Recuperado de <http://revistas.pucp.edu.pe/index.php/strategia/article/view/4126/4094>

- Bager, T. & Schott, T. (2002). Growth of young firms – Determinants revealed by analysis of registries in Denmark. [Crecimiento de empresas jóvenes: determinantes revelados por el análisis de los registros en Dinamarca]. *Lok Research Conference*, (2).
- Bardales, J. (2006). *Relación entre el crecimiento y tamaño de firmas: probando la ley de Gibrat en el Perú*. Proyección Institucional: BCRP. Recuperado de https://www.bcrp.gob.pe/docs/Proyeccion-Institucional/Seminarios/Conferencia-12-2006/Paper_0612_11-Bardales.pdf
- Barkham, R., Gudgin, G., Hart, M., & Hanvey, E. (1996). *The Determinants of Small Firm Growth: An Inter-Regional Study in the United Kingdom 1986-90*. [Los determinantes del crecimiento de las pequeñas empresas: un estudio interregional en el Reino Unido 1986-90]. Londres: Routledge.
- Batra, G., Kaufmann, D. & Stone, A. (2003). The firms speak: What the world business environment survey tells us about constraints on private sector development. [Las empresas hablan: Lo que nos dice la encuesta sobre el entorno empresarial mundial sobre las limitaciones al desarrollo del sector privado]. *Pathways Out of Poverty*, 193-214. doi: 10.2139/ssrn.541388
- Beck, T., Locke, E. & Smith, K. (2002). Financial and legal constraints to firm growth. Does size matter?. [Limitaciones financieras y legales para el crecimiento empresarial. ¿Importa el tamaño?]. *The journal of finance*, 60(1), 137-177.
- Bedi, H. S., & Vij, S. (2015). How do age, type, size and nature determine firms' entrepreneurial orientation?. [¿Cómo determinan la edad, el tipo, el tamaño y la naturaleza la orientación empresarial de las empresas?]. *International Journal of Applied Business and Economic Research*, 13(3), 1015-1030.
- Big 7 Travel. (2020, diciembre). *Travel The 50 Best Coffee Shops in The World*. [Las 50 mejores tiendas de café en el mundo]. Big 7 Travel. Recuperado de <https://bigseventravel.com/worlds-best-coffee-shops/>
- Birley, S. & Westhead, P. (1990). Growth and performance contrasts between 'types' of small firms. [El contraste en el crecimiento y el desempeño entre "tipos" de pequeñas empresas]. *Strategic management journal*, 11(7), 535-557.

- Bridge, S., O'Neill, K. & Cromie, S. (2003). *Understanding Enterprise. Entrepreneurship and small business*. [Entendiendo la empresa. Emprendimiento y pequeñas empresas]. Macmillan International Higher Education.
- Blázquez, F., Dorta, J., & Verona, M. (2006). Concepto, Perspectivas y Medida del Crecimiento Empresarial. *Cuadernos de administración*, 31(19), 165-195. Recuperado de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=20503107>
- Café Lab. (15 de marzo, 2019). *Buscando la Mejor Cafetería de Lima y Callao*. Café Lab. Recuperado de <https://cafelab.pe/2019/03/15/concurso-la-mejor-cafeteria-de-lima-y-callao/>
- Cámara de Café y Cacao. (2019, mayo 24). *La excelencia de las cafeterías en Lima*. Cámara de Café y Cacao. Recuperado de <https://camcafeperu.com.pe/ES/articulo.php?id=21>
- Cámara Peruana de Café y Cacao. (2017). *Estudio de mercado de café peruano, Posición Internacional y segmento de cafés sostenibles*. Cámara de Café y Cacao. Recuperado de <https://camcafeperu.com.pe/admin/recursos/publicaciones/Estudio-de-mercado-del-cafe-peruano.pdf>
- Capelleras, J. L., Mole, K. F., Greene, F. J., & Storey, D. J. (2008). Do more heavily regulated economies have poorer performing new ventures? Evidence from Britain and Spain. [¿Las economías más fuertemente reguladas tienen nuevas empresas con peor desempeño? Evidencia de Gran Bretaña y España]. *Journal of International Business Studies*, 39(4), 688-704.
- Carter, N. M., Gartner, W. B., Shaver, K. G., & Gatewood, E. J. (2003). *The career reasons of nascent entrepreneurs* [Las razones profesionales de los emprendedores incipientes]. *Journal of Business Venturing*, 18(1), 13-39.
- Castro, A., & Puerto D. (2012). Crecimiento empresarial basado en la Responsabilidad Social Pensamiento & Gestión. *Pensamiento y Gestión*, 32, 1-26. Recuperado de <http://www.scielo.org.co/pdf/pege/n32/n32a02.pdf>
- Castro, E. (2010). El estudio de casos como metodología de investigación y su importancia en la dirección y administración de empresas. *Revista Nacional de Administración* 1(2), 31-54.

- Castro, P., Contreras, Y., Laca, D., & Nakamatsu, K. (2004). Café de especialidad: alternativa para el sector cafetalero peruano. *ESAN - Cuadernos de Difusión*, (17), 61-84. Recuperado de <http://infocafes.com/portal/wp-content/uploads/2016/05/166-168-1-PB.pdf>
- CENICAFÉ. (2019). Revista del Centro Nacional de investigación de café. 70(2). Recuperado de <https://www.cenicafe.org/es/publications/Revista70%282%29-Web.pdf>
- Chiavenato, I., & González, E. A. (2017). *Comportamiento Organizacional: La dinámica del éxito en las organizaciones*. México DF: McGraw-Hill.
- Churchill, N., & Lewis, V. (1983). The Five Stages of Small Business Growth. [Las cinco etapas de crecimiento en pequeñas empresas]. *Harvard Business Review*, 3(3). Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/228315536_The_Five_Stages_of_Small_Business_Growth
- Cohaguilla, P. (2019). *Las pasiones que despierta el café / Entrevistado por Evelyn Sánchez*. Cámara de Café de Lima. Recuperado de https://apps.camaralima.org.pe/repositorioaps/0/0/par/r895_2/informe%20especial.pdf 5.
- Comisión de Reglamentos Técnicos y Comerciales (2003). *Cafés Especiales. Requisitos*. (NTP 209.027).
- Cook, P., & Downie, J. (1959). The Competitive Process. [El proceso competitivo]. *The Economic Journal*, 69(274), 360-362. doi:10.2307/2228017
- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2009). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* [Diseño de investigación: enfoques cualitativos, cuantitativos y de métodos mixtos]. Michigan: Asage publications.
- Csikszentmihalyi, M. (1998). *Finding Flow: The Psychology of Engagement With Everyday Life* [Estado de flujo: La psicología del compromiso con la vida cotidiana]. New York: Collins.
- Cuadra, J. (2012, julio 30). La dialéctica hegeliana. *El Nuevo Diario*. Recuperado de <https://www.elnuevodiario.com.ni/opinion/259206-dialectica-hegeliana/>

- David, F. (2017). *Conceptos de administración estratégica (15a ed.)*. Ciudad de México, Mexico: Pearson Education.
- Davidsson, P. & Henrekson, M. (2002). Determinants of the Prevalance of Start-ups and High-Growth Firms. [Determinantes del predominio de empresas emergentes y de alto crecimiento]. *Small Business Economics*, 19(2), 81-104.
- Davidsson, P. & Honig, B. (2003). The role of social and human capital among nascent entrepreneurs. [El papel del capital social y humano entre los emprendedores incipientes]. *Journal of Business Venturing*, 18(3), 301-331. doi: 10.1016/S0883-9026(02)00097-6
- Davila, A., Foster, G. & Gupta, M. (2003). Venture capital financing and the growth of startup firms. [Financiamiento de capital riesgo y crecimiento de empresas emergentes]. *Journal of business venturing*, 18(6), 689-708.
- DeBresson, C. & Amesse, F. (1991). Networks of innovators: A review and introduction to the issue. [Redes de innovadores: una revisión e introducción al tema]. *Research policy*, 20(5), 363-379.
- Decreto Supremo N° 007-2019-TR. (2019). Que establece las condiciones para que las Micro y Pequeñas Empresas (MYPE) acrediten que contribuyen con la formalización laboral. Diario El Peruano. Recuperado de <https://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/decreto-supremo-que-establece-las-condiciones-para-que-las-m-decreto-supremo-n-007-2019-tr-1772446-2/>
- Decreto de Urgencia N° 029-2020. (2020). Que dicta medidas complementarias destinadas al financiamiento de la micro y pequeña empresa y otras medidas para la reducción del impacto del covid-19 en la economía peruana. El Peruano. Recuperado de <https://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/dictan-medidas-complementarias-destinadas-al-financiamiento-decreto-de-urgencia-n-029-2020-1865087-1/>
- Delmar, F. & Davidsson, P. (1998). *A taxonomy of High-growth firms [Una taxonomía de empresas de alto crecimiento]*. *Frontiers of Entrepreneurship Research*.
- Deloitte. (2020). La Encuesta Global de Millennials de Deloitte 2020 Las generaciones resilientes como clave para crear una “nueva normalidad”. *Deloitte Global*. Recuperado de: https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/uy/Documents/human-capital/Deloitte_Encuesta%20de%20Millennials%202020.pdf

- Devece, C., Fernandez, R., & Palacios-Marques, D. (2011). Entrepreneurship research in service industries: a literature classification and trend analysis. [Investigación sobre el espíritu empresarial en las industrias de servicios: clasificación de la literatura y análisis de tendencias]. *International Entrepreneurship and Management*, 7, 479–493. doi: 10.1007/s11365-011-0205-0
- Díaz, C., & Carmen, M. (2017). *Línea de Base del Sector Café en el Perú*. Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. Lima, Perú. Recuperado de <https://www.minagri.gob.pe/portal/download/2017/pncafe/sector-cafe-peru.pdf>
- Dinni, M. & Stumpo, G. (coords.) (2018). *Mipymes en América Latina un frágil desempeño y nuevos desafíos para las políticas de fomento*. Santiago, Chile. Comisión Económica para América Latina y el Caribe [CEPAL].
- Druker, P. (1986). *Innovation and entrepreneurship: Practice and principles [Innovación y emprendimiento: práctica y principios]*. Ney York: Harper & Row.
- Dunkelberg, W. C., Cooper, A. C., Woo, C. & Dennis, W. (1987). New firm growth and performance. [Crecimiento y desempeño de nuevas firmas]. *Frontiers of entrepreneurship research*, 307-321.
- El Auténtico Café. (2018, octubre 09) ¿Qué es latté art?. El Auténtico Café. Recuperado de <https://elautenticocafe.es/que-es-el-latte-art/>
- Escuela de Organización Industrial. (2005). *Barreras al crecimiento de las pymes y la gestión del mismo como elemento de mantenimiento y consolidación de empleo*. España: Fundación EOI.
- European Coffe Trip. (2018, 27 de diciembre). *How Different Are Speciality Coffee Shops from Mainstream Cafes?*. [¿Cuán diferentes son las cafeterías especializadas de los cafés convencionales?]. European Coffe Trip. Recuperado de <https://europeancoffetrip.com/how-different-are-speciality-coffee-shops-from-mainstream-cafes/>
- Federico, J., Kantis, H., & Rabetino, R. (2009). Factores determinantes en el crecimiento en empresas jóvenes. Evidencias de una comparación internacional. En Capelleras, J. y Kantis, H. (Eds.), *Nuevas Empresas en América Latina: factores que favorecen su rápido crecimiento* (pp. 21-53). Barcelona, España: UAB-UNGS.

- Fernández, J. (2012). *Crecimiento, Desarrollo y Función Empresarial*. (Tesis doctoral, Universidad de Sevilla, España). Recuperado de <https://idus.us.es/bitstream/handle/11441/65942/2012fernacreci.pdf;jsessionid=004BBCF6234187870986A53D4C28205B?sequence=1>
- Ferraro, C., & Rojo, S. (2018). *Las MIPYMES en América Latina y el Caribe: Una agenda integrada para promover la productividad y la formalización*. Ginebra: Organización Internacional del Trabajo.
- Freire, N., De Souza, M.F. & Mendonza, R. (2007). Representaciones sociales de la familia y violencia. *Revista Latino-americana de Enfermagem*, 15(6), 1184-1189. doi: 10.1590/S0104-11692007000600020
- Global Data Consumer. (2020, agosto 14). COVID-19: Four key coffee trends for 2020–2022. *Drinks Insight Network*. Recuperado de <https://www.drinks-insight-network.com/comment/covid-19-coffee-trends/>
- Gorman, M., & Sahlman, W. A. (1989). *What do venture capitalists do?* [Qué hacen los capitalistas de riesgos]. *Journal of business venturing*, 4(4), 231-248.
- Hausmann, R., Rodrik, D., & Velasco A. (2008). Growth diagnostics. [Diagnóstico de crecimiento]. En Stiglitz, J., & Serra, N. (Eds), *The Washington Consensus Reconsidered: Towards a New Global Governance* (pp. 324–355). New York: Oxford University Press.
- Henderson, M., Shurville, S., & Fernstrom, K. (2009). *The quantitative crunch: The impact of bibliometric research quality assessment exercises on academic development at small conferences*. [La crisis cuantitativa: el impacto de los ejercicios de evaluación de la calidad de la investigación bibliométrica en el desarrollo académico en conferencias pequeñas]. *Campus-Wide Information Systems*, 26(3), 149 - 167.
- Hernández, N., & Décaro, A. (2014). *Comparativo de diversos modelos del ciclo de vida organizacional*. (tesis de licenciatura). Universidad Autónoma del Estado de México, México.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigación*. México: McGraw Hill.

- Hormiga-Pérez, E., Batista- Canino, R., & Sánchez-Medina, A. (2007) La influencia del capital relacional en el éxito de las empresas de nueva creación. En Ayala Calvo, J. C. (Ed.) *Conocimiento, innovación y emprendedores: Camino al futuro*. (pp. 1215-1231). Logroño: Universidad de la Rioja.
- Gilbert, B., McDougall, P., & Audretsch D. (2006). New Venture Growth: A Review and Extension. [Crecimiento de nuevas empresas: revisión y ampliación]. *Journal of Management*, 32(6), 926-950. doi: 10.1177/0149206306293860
- Greiner, L. E. (2015). Evolution and Revolution as Organizations Grow. [Evolución y revolución a medida que crecen las organizaciones]. *Harvard Business Review*, 76(3), 373-387. doi: 10.1007/978-1-349-20317-8_25
- Ibert, J., Baumard, P., Donada, C., & Xuereb, J.M. (2001). *Data Collection and Managing The Data Source*. En R.A. Thiétart. *Doing Management Research. A Comprehensive Guide*. [Recopilación de datos y gestión de la fuente de datos. En R.A. Thiétart. *Haciendo investigación gerencial*]. Una guía completa. Londres: SAGE Publications, 172-195.
- International Coffee Organization. (2019). *Profitability of coffee farming in selected Latin American countries – interim report*. [Rentabilidad del cultivo de café en países seleccionados de América Latina - informe provisional]. Nairobi: International Coffee Organization
- Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura. (2016). *Informe anual del IICA 2016*. Costa Rica: IICA. Recuperado de <https://www.iica.int/es/prensa/noticias/informe-anual-del-iica-2016>
- Instituto Internacional de Comercio. (2015). *SME Competitiveness Outlook 2015: Connect, Compete and Change for Inclusive Growth*. [Perspectivas de competitividad de las pymes 2015: conectar, competir y cambiar para un crecimiento inclusivo]. Geneva: ITC.
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2020). *Encuesta de opinión sobre el impacto del Covid-19 en las empresas*. Lima: INEI Recuperado de http://m.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/boletines/resultados-encuesta-covid-lima_metropolitana-2020.pdf

- Instituto Peruano de Economía. (2019). *Reforma de la pequeña y micro empresa*. Lima: Instituto Peruano de Economía. Recuperado de <https://www.ipe.org.pe/portal/reforma-de-la-micro-y-pequena-empresa/>
- Junta Nacional del Café. (2020). *Miles de productores abandonan cafetales y marchan a buscar trabajo en zonas de cultivo de coca*. Junta Nacional del Café. Recuperado de <https://juntadelcafe.org.pe/miles-de-productores-abandonan-cafetales-y-marchan-a-buscar-trabajo-en-zonas-de-cultivo-de-coca%EF%BB%BF/>
- Kantis, H., Angelelli, P., & Moori, V. (2004). *Desarrollo emprendedor: América Latina y la experiencia internacional*. New York: Banco Interamericano de Desarrollo Sostenible.
- Kantis, H., Masahiko, K., & Masahiko, I. (2002). *Empresarialidad en economías emergentes: creación y desarrollo de nuevas empresas en América Latina y el este de Asia*. New York: Banco Interamericano de Desarrollo Sostenible.
- Kor, Y., Mahoney, J., Siemsen, E., & Tan, D. (2016). Penrose's The Theory of the Growth of the Firm: An Exemplar of Engaged Scholarship. *Production and Operation Management*, 25(10). pp.1727-1744. doi: 10.1111/poms.12572
- Krueger, N. (1993). The impact of prior entrepreneurial exposure on perceptions of new venture feasibility and desirability. [El impacto de la exposición empresarial previa en las percepciones de la viabilidad y conveniencia de nuevas empresas]. *Entrepreneurship theory and practice*, 18(1), 5-21.
- Krueger Jr, N. F., Reilly, M. D. & Carsrud, A. L. (2000). Competing models of entrepreneurial intentions. [Modelos competitivos de intenciones empresariales]. *Journal of business venturing*, 15(5-6), 411-432.
- Ku, P. (2017, julio 19). *Un Recorrido de Tiendas de café de especialidad de Lima, Perú*. Perfect Daily Grind español. Recuperado de <https://perfectdailygrind.com/es/2017/07/19/un-recorrido-de-tiendas-de-cafe-de-especialidad-de-lima-peru/>
- Lerma, A. & Granados, M. (2007). *Liderazgo Emprendedor. Cómo ser un emprendedor de éxito y no morir en el intento*. México: Thomson
- Leonidou, C. (2004). An Analysis of the Barriers Hindering Small Business Export Development. [Un análisis de las barreras que obstaculizan el desarrollo de las exportaciones de las pequeñas empresas]. *Journal of Small Business Management*, 42(3), 279-

302. doi: 10.1111/j.1540-627X.2004.00112.x

León, J. C. (2018, octubre 12). *Actualmente casi el 35% de los productores de café en nuestro país son pobres*. Agencia Agraria de Noticias. Recuperado de <https://agraria.pe/noticias/actualmente-casi-el-35-de-los-productores-de-cafe-en-nuestro-17624>

Ley N°30056. Ley que modifica diversas leyes para facilitar la inversión, impulsar el desarrollo productivo y el crecimiento empresarial. Diario El Peruano, Lima, Perú, 2 de julio de 2013.

Liedholm, C. (2002). Small firm dynamics: evidence from Africa and Latin America [Dinámica de las pequeñas empresas: evidencia de África y Latinoamérica]. *Small Business Economics*, 18, 227-42.

Littunen, H. & Tohmo, T. (2003). The high growth in new metal-based manufacturing and business service firms in Finland. [El alto crecimiento de las nuevas empresas de servicios comerciales y de fabricación a base de metales en Finlandia]. *Small business economics*, 21(2), 187-200.

Loverman, G. & W. Sengerberger (1991). The re-emergence of small-scale production: An International Comparison [El resurgimiento de la producción a pequeña escala: una comparación internacional]. *Small Business Economics*, 3, 1-37.

Lozano, I. (2020, febrero 08). *Mypes: El problema del financiamiento va más allá del costo del crédito*. El Comercio. Recuperado de <https://elcomercio.pe/economia/peru/mypes-el-problema-del-financiamiento-va-mas-alla-del-coste-del-credito-noticia/>

Mansfield, E. (1962). Entry, Gibrat's Law, Innovation and the Growth of Firms [Entrada, Ley de Gibrat, Innovación y Crecimiento de Empresas], *The American Economic Review*, 52 (5), 1023-1051.

Marris, R. (1964). *The Economic Theory of 'Managerial' Capitalism*. [La teoría económica del capitalismo "gerencial"]. London: Palgrave Macmillan.

Martínez, P. (2006). El método de estudio de caso. Estrategia metodológica de la investigación científica. *Pensamiento y Gestión*, (20), 165-193.

Mazzi, C. (2011). Family business and financial performance: Current state of knowledge and

future research challenges. [Empresa familiar y desempeño financiero: estado actual del conocimiento y desafíos de investigación futuros]. *Journal of Family Business Strategy*, 2(3), 166-181. doi: doi.org/10.1016/j.jfbs.2011.07.001

McKenna, J. & Oritt, P. (1981). Growth Planning for Small Business. [Planes de crecimiento para pequeñas empresas]. *American Journal of Small Business*, 5(4), 19-29. doi: 10.1177/104225878100500403

Mckelvie, A. & Wiklund, J. (2010). Advancing firm growth research: a focus on growth mode instead of growth rate. [Fomento de la investigación del crecimiento de las empresas: un enfoque en el modo de crecimiento en lugar de la tasa de crecimiento]. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 34(1): 261-288.

Mejía, E. (2005). *Metodología de investigación científica*. Lima: Universidad Nacional Mayor de San Marcos.

Mejía, E. (2005). *Técnicas e instrumentos de investigación*. Perú: Unidad de Post Grado de la Facultad de Educación de la UNMSM. Recuperado de <http://online.aliat.edu.mx/adistancia/InvCuantitativa/LecturasU6/tecnicas.pdf>

Miles, M. B., & Huberman, A. M. (1994). (2nd ed) *Qualitative data analysis: An expanded sourcebook* [Análisis de datos cualitativos: un libro de consulta ampliado]. Thousand Oaks, CA: Sage.

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. (2020). *Perfil de Cafés Especiales del Mercado de Estados Unidos*. Perú: Mincetur. Recuperado de https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/342809/1_Perfil_CafesEspeciales_EEU_U6.pdf

Ministerio de Desarrollo Agricultura y Riego. (2018). *Plan Nacional de Acción del Café Peruano*. Lima: Ministerio de Desarrollo Agricultura y Riego. Recuperado de [https://www.undp.org/content/dam/peru/docs/Publicaciones%20medio%20ambiente/PNA-Cafe%20\(pliegos\)%2018Oct2018%20\(1\).pdf](https://www.undp.org/content/dam/peru/docs/Publicaciones%20medio%20ambiente/PNA-Cafe%20(pliegos)%2018Oct2018%20(1).pdf)

Ministerio de Desarrollo Agricultura y Riego. (2019). *Cafés especiales en el Perú*. Lima: Ministerio de Desarrollo Agricultura y Riego. Recuperado de <http://minagri.gob.pe/portal/datero/24-sector->

- Palacios, J. & Rodrigo, M. J. (1998). *La familia como contexto de desarrollo humano*. Madrid, España: Alianza Editorial.
- Palomo, M. (2005). Los procesos de la gestión y la problemática de las PYMES. *Ingenierías*, 3(28), 25-31.
- Pasco, M. & Ponce, M. (2018). *Guía de Investigación en Gestión*. Lima, Perú: Dirección de Gestión de la Investigación PUCP.
- Peñaranda, C. (2019). *MYPES con poco acceso al financiamiento*. Lima: La Cámara. Recuperado de <https://www.camaralima.org.pe/wp-content/uploads/2020/09/190422.pdf>
- Peralta, N. (2019). *Las pasiones que despierta el café / Entrevistado por Evelyn Sánchez*. Cámara de Café de Lima. Recuperado de https://apps.camaralima.org.pe/repositorioaps/0/0/par/r895_2/informe%20especial.pdf 5.
- Perfect Daily Grind. (2021, febrero 3). *Exploring Millennial Trends in Specialty Coffee* [Explorando las tendencias millennials en café de especialidad]. Perfect Daily Grind. Recuperado de <https://perfectdailygrind.com/2020/02/exploring-millennial-trends-in-specialty-coffee-2/#:~:text=Better%20Quality%20Offerings&text=In%20the%20US%2C%20millennial%20have,drink%20that's%20complex%20and%20innovative>
- Penrose, E. (2009). *The Theory of the Growth of the Firm (4th Edition)*. [La teoría del crecimiento de las firmas]. USA: Oxford University Press.
- Perroux, F (1963). Les Industries Motrices et la Croissance d'une économie Nationale [Impulsar las industrias y el crecimiento de una economía nacional]. *Economie Appliquée*, 16. 151 - 196.
- Pingo, D. & Vidal, V. (2019). *Factores de crecimiento de las cafeterías de especialidad en Lima. Estudio de casos múltiple: The Coffee Road, Arábica Espresso Bar, Tostaduría Bisetti y True Coffee* (tesis de pregrado). Pontificia Universidad Católica del Perú, Perú.
- Pyke, F., G. Becattini & Sengerberger, W. (1990). Industrial districts and inter-firm cooperation in Italy, Génova, [Distritos industriales y cooperación interempresarial en Italia, Génova]. *International Institute for Labour Studies*, 9.

- Porter, M. E. (2005). *Estrategia y ventaja competitiva*. Barcelona: Deusto.
- PROCOLOMBIA. (2016). Specialty Coffees for Export. [Cafés Especiales para exportación]. Recuperado de <https://compradores.procolombia.co/en/explore-business-opportunities/specialty-coffees>
- PRODUCE. (2017). *Micro, pequeña y mediana empresa (MIPYME)*. Estadística MIPYME. OGEIEE. Recuperado de <http://ogeiee.produce.gob.pe/index.php/shortcode/estadistica-oe/estadisticas-mipyme#url>
- PUCP. (14 de agosto, 2020). *Webinar AEG: Café y cafeterías de especialidad en Perú, el reto de incrementar consumo interno y sus aportes a la economía nacional*. AEG PUCP. Recuperado de <https://aeg.pucp.edu.pe/conectando-lideres/webinar-aeg-cafe-y-cafeterias-de-especialidad-en-peru-el-reto-de-incrementar-consumo-interno-y-sus-aportes-a-la-economia-nacional/>
- Puerto, D. (2010). La globalización y el crecimiento empresarial a través de estrategias de internacionalización. *Pensamiento & gestión*. (28), 171-195. Recuperado de <http://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/pensamiento/article/viewFile/1025/645>
- Puma Café. (2020, marzo 24). *Mercado interno, café peruano el principal ausente*. Puma Café. Recuperado de <https://pumacoffee.com/mercado-interno-cafe-peruano-el-principal-ausente>
- Punto Café. (2017, agosto 02). *Entrevista a Geni Fundes*. Punto Café. Recuperado de <http://puntocafe.pe/cultura/entrevista-geni-fundes>
- Ramirez N., Mungaray A., Ramírez M., & Taxis, M. (2009). Economías de escala y rendimientos crecientes: Una aplicación en microempresas mexicanas. *Economía Mexicana. Nueva Época*, 19 (2).
- Redlich, F. (1949). The Business Leader in Theory and Reality. [El líder empresarial en teoría y realidad]. *The American Journal of Economics and Sociology*, 8(3), 233-237.
- Reid, G. C. & Smith, J. A. (2000). What makes a new business start-up successful?. [¿Qué hace que una nueva empresa sea exitosa?]. *Small Business Economics*, 14(3), 165-182.

- Renard, M. C. (1999). *Los intersticios de la globalización: un label “Max Havelaar” para los pequeños productores de café*. México: Centro de estudios mexicanos y centroamericanos.
- Ristila, J. & Tervo, H. (2002). Effects of unemployment on new firm formation: micro level panel data evidence from Finland. [Efectos del desempleo en la formación de nuevas empresas: evidencia de datos de panel a nivel micro de Finlandia]. *Small business economics*, 19(1), 31-40.
- Robbins, S. (2018). *Management*. [Administración]. (14a. ed.). Estados Unidos, San Diego: Pearson Educación
- Rosales, S. (29 de enero, 2019). *Café peruano: producción crecería hasta 8% en 2019, pero continuará en pérdida*. Gestión. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/cafe-peruano-produccion-creceria-8-2019-continuara-perdida-257098-noticia/>
- Rubio, A. & Aragón, A. (2008). Recursos estratégicos en las PYMES. *Revista Europea de Dirección y Economía de La Empresa*, 17(1), 103–126.
- Ruef, M., Aldrich, H. E. & Carter, N. M. (2003). The structure of organizational founding teams: Homophily, strong ties, and isolation among U.S. entrepreneurs. [La estructura de los equipos fundadores organizacionales: Homofilia, fuertes lazos y aislamiento entre los empresarios estadounidenses]. *American Sociological Review*, 68(2), 195-222.
- Ruíz, M. (2018, mayo 03). *Más del 50% de mypes cierran antes de los 3 años*. Perú 21. Recuperado de <https://peru21.pe/economia/50-mypes-cierran-3-anos-405727-noticia/?ref=p21r>
- Salardi, J. (2020). *Mypes: El problema del financiamiento va más allá del costo del crédito / Entrevistado por Javier Lozano*. El Comercio. Recuperado de <https://elcomercio.pe/economia/peru/mypes-el-problema-del-financiamiento-va-mas-alla-del-coste-del-credito-noticia/>
- Salgueiro, A. (2001). *Indicadores de gestión y cuadro de mando*. México: Ediciones Díaz de Santos.
- Sallenave, J. (1985). *Gerencia y planeación estratégica*. Bogotá: Norma

- Sánchez, A. Melián, A., & Hormiga, E. (2007). El concepto del capital intelectual y sus dimensiones. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 13 (2), 97-111. Recuperado de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=274120280005>
- Sánchez, E. (2019). *Las pasiones que despierta el café*. Cámara de Café de Lima. Recuperado de https://apps.camara Lima.org.pe/repositorioaps/0/0/par/r895_2/informe%20especial.pdf
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2009). (5a ed.) *Research Methods for Business Students* [Métodos de investigación para estudiantes de negocios]. Essex: Prentice Hall.
- Sausser, W. (2005). Starting Your Own Business? Prepare for Success. [¿Comenzar su propio negocio? Prepárate para el éxito]. *SAM Management in Practice*, 3(1), 1-4.
- Scherer, R. F., Adams, J. S., Carley, S. S., & Wiebe, F. A. (1989). *Role model performance effects on development of entrepreneurial career preference* [Efectos del desempeño del modelo a seguir en el desarrollo de la preferencia de carrera empresarial]. *Entrepreneurship theory and practice*, 13(3), 53-72.
- Seclén, J. (2016). Crecimiento empresarial en las pequeñas empresas de la industria metalmeccánica de Lima: un estudio de casos múltiple. *Revista Ekonomiaz*, 90(2), 224-24
- Serida, J., Alzamora, J., Guerrero, C., & Borda, A. (2016). *Global Entrepreneurship Monitor Perú 2015-2016*. [Monitor Global de Emprendimiento Perú 2015-2016]. Lima, Perú: Universidad ESAN, Centro de Desarrollo Emprendedor. Recuperado de https://repositorio.esan.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12640/635/gem_peru_2015-2016.pdf
- Shane, S. & Kolvereid, L. (1995). National environment, strategy, and new venture performance: a three country study. [Entorno nacional, estrategia y desempeño de nuevas empresas: un estudio de tres países]. *Journal of Small Business Management*, 33(2), 37-50.
- Sierra, B. (2019). *Las pasiones que despierta el café / Entrevistado por Evelyn Sánchez*. Cámara de Café de Lima. Recuperado de https://apps.camara Lima.org.pe/repositorioaps/0/0/par/r895_2/informe%20especial.pdf
- Singh, A. & Whittington, G. (1975). The size of growth of firms. [El tamaño del crecimiento

- de las empresas]. *Review of Economic Studies*, 42, 15-26.
- Silupú, B. (2011). *Fortalecer para crecer, casos de éxito del programa MYPE*. Universidad de ESAN.
- Smallbone, D., Leigh, R. & North, D. (1995). The characteristics and strategies of high growth SMEs. [Las características y estrategias de las pymes de alto crecimiento]. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, 1(3), 44-62.
- Specialty Coffee Association. (2020). *What is Specialty Coffee?* [¿Qué es el Café de Especialidad?]. SCA. Recuperado de <https://sca.coffee/research/what-is-specialty-coffee>
- Specialty Coffee Association. (2019). The Fermentation Effect. [El efecto de la fermentación]. *25 Magazine*, (10). Recuperado de <https://scanews.coffee/25-magazine/issue-10/english/the-fermentation-effect-25-magazine-issue-10/>
- Specialty Coffee Association. (2017). *What is Specialty Coffee?* [¿Qué es el Café de Especialidad?]. SCA News. Recuperado de <https://scanews.coffee/2017/03/17/what-is-specialty-coffee/>
- Specialty Coffee Association. (2015). *Specialty Coffee Facts and Figures*. [Datos y cifras de cafés especiales]. SCA. Recuperado de <https://sca.coffee/research/specialty-coffee-facts-figures>
- Sociedad de Comercio Exterior. (2020, junio 05). *Las MYPE peruanas en 2019 y su realidad ante la crisis*. Comex Perú. Recuperado de <https://www.comexperu.org.pe/articulo/las-mype-peruanas-en-2019-y-su-realidad-ante-la-crisis#:~:text=Las%20Mype%20registran%20ventas%20anuales,mayor%20al%20registro%20en%202018>
- Storey, D. (2016). *Understanding The Small Business Sector*. [Comprender el sector de las pequeñas empresas]. Londres: Routledge.
- Terán, M. (2015). *Crecimiento empresarial mediante mejoramiento del control de actividades operativas en el sector informal de Guayaquil*. (tesis de maestría). Universidad de Guayaquil, Guayaquil, Ecuador. Recuperado de <http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/8554/1/TESIS%20CRECIMIENTO%20EMPRESARIAL%20-%20%20MARGIE%20TERAN.pdf>

- Thomas, A. (2004). *Research Skills for Management Studies* [Habilidades de investigación para estudios de gestión]. Londres: Routledge.
- Transparent Trade. (2020). Specialty Coffee Retail Price Index. [Índice de precios minoristas de cafés especiales]. Recuperado de <https://www.transparenttradecoffee.org/scrpi-es>
- Torres, L. (2018, mayo 18) *Esta es la marca del café peruano presentada por Promperú*. Perú 21. Recuperado de <https://peru21.pe/vida/cafe-peruano-marca-cafe-presentada-promperu-407451-noticia/do>
- Valencia, A. (2021). *Profesionales del Café Discuten ¿Qué es Café de Especialidad?* Perfect Daily Grind español. Recuperado de <https://perfectdailygrind.com/es/2017/07/18/profesionales-del-cafe-discuten-que-es-cafe-de-especialidad/>
- Varela, R., & Bedoya, O. (2006). *Modelo conceptual de desarrollo empresarial basado en competencias*. Cali, Colombia: Estudios Gerenciales.
- Westhead, P. & Cowling, M. (1995). Employment change in independent owner-managed high-technology firms in Great Britain. [Cambio de empleo en empresas independientes de alta tecnología gestionadas por sus propietarios en Gran Bretaña]. *Small Business Economics*, 7(2), 111-140.
- Wynarczyk, P., Watson, R., Storey, D. J., Short, H., & Keasey, K. (2016). *Managerial labour markets in small and medium-sized enterprises*. [Mercados laborales gerenciales en pequeñas y medianas empresas]. Londres: Routledge.
- Yin, R.K. (1994). (2nd ed.) *Case Study Research – Design and Methods, Applied Social Research Methods* [Investigación de estudios de caso: diseño y métodos, métodos de investigación social aplicados]. Newbury Park, CA, Sage, (5).
- Zapata, E. (2004). Las Pymes y su problemática empresarial. Análisis de casos. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, 52, 119-135

ANEXO A: Definiciones relacionadas a los tipos de café

Tabla A1: Definiciones relacionadas a los tipos de café

CONCEPTO	DEFINICIÓN	FUENTE
Barista	“Son los profesionales creativos que están detrás de la barra”. Son quienes “están experimentando constantemente con el café, buscando nuevas formas de explorar los aromas y utilizando el gusto y la información que le proporciona el cliente para refinar sus fórmulas y recetas. “Los baristas refinan continuamente la forma de preparar el café a medida que van apareciendo nuevas tecnologías, mejorando en la precisión, creando nuevos métodos de extracción y nuevos procesos cognitivos”.	Specialty Coffee Association News (2018)
Bolsa Gain Pro	Es una bolsa reusable para productos agrícolas secos y no agrícolas que por su composición patentada actúa como una barrera contra la humedad y los gases haciendo que las concentraciones de dióxido de carbono en el interior sean altas y los niveles de oxígeno casi nulas por consiguiente el metabolismo de los productos almacenados se inactivan y se conservan sin alterarse.	GrainPro Inc
Café de especialidad	El café de especialidad es el grano de café que resulta del trabajo armonioso de todos los involucrados en la cadena de valor y que además mantienen un gran enfoque en los estándares y la excelencia de principio a fin. Actualmente, la SCA considera un café de especialidad aquellos que obtienen en taza una puntuación de 80 puntos a más en una escala de 100.	Specialty Coffee Association
Café pergamino	Granos de café envueltos en el endocarpio (pergamino).	Norma Técnica Peruana 209.027 (2007)
Café Convencional	Café en el mercado de productos básicos, también conocido como el "mercado C". En este mercado, el café básico se cotiza a menudo en las bolsas de valores internacionales. Suelen comprarse y tostarse por marcas nacionales y se suministran a granel. En la mesa de cata, estos cafés generalmente se puntúan por debajo de 75 puntos, aunque algunos puristas del café probablemente le dirán que los cafés menores de 80 son de calidad comercial.	Sukiman, 2020
Café Exótico	La diferencia entre el café exótico y regional radica en el lugar de procedencia u origen del café. El café denominado exótico debe cumplir con las siguientes características: <ul style="list-style-type: none"> • Precio fijo, no vinculado a la bolsa de Nueva York. • Son producidos generalmente en pequeñas islas, lugares altos o muy altos y agrestes. • Variedad de planta Mokka, Typica y Leroy 	Fórum Cultural del Café

Tabla A1: Definiciones relacionadas a los tipos de café (continuación)

CONCEPTO	DEFINICIÓN	FUENTE
Cafés Sustentables	Son aquellos que se producen en un marco de responsabilidad medioambiental y social. Pueden dividirse en los siguientes grupos: cafés orgánicos, cafés de comercio justo y cafés bajo sombra.	Norma Técnica Peruana NTP 209.027 (2007)
Cafés Orgánicos	Son aquellos que se producen con arreglo a las normas de producción orgánica, y que están certificados por un organismo o autoridad de certificación debidamente constituido. La agricultura orgánica es un sistema holístico de gestión de la producción que fomenta y mejora la salud del agro ecosistema, y en particular la biodiversidad, los ciclos biológicos, y la actividad biológica del suelo	Norma Técnica Peruana NTP 209.027 (2007)
Cafés de Comercio Justo	Son aquellos que se producen conforme con los principios del comercio justo, y que están certificados por un organismo o autoridad de certificación debidamente constituida	Norma Técnica Peruana NTP 209.027 (2007)
Cafés Bajo Sombra	Son aquellos cultivados bajo la bóveda forestal, en entornos de selva y son beneficiosos para la biodiversidad.	Norma Técnica Peruana NTP 209.027 (2007)
Cafetería de especialidad	Son las cafeterías que tienen una propuesta y concepto enfocado en el café de especialidad, siendo este resultado del esfuerzo de todos los involucrados en la cadena de valor manteniendo la calidad desde el inicio de las operaciones hasta el final.	Specialty Coffee Association
Catador	“Los catadores de café son las personas que, mediante los sentidos de la vista, el olfato y el gusto, sienten, perciben, identifican, analizan, describen, comparan y valoran la calidad del café”.	Cenicafé (2009)
Despulpadora de café	Máquina que separa la pulpa del grano de café	CENICAFE (2008)
Mucilago	El mesocarpio o mucilago de la fruta denominada café es una capa que se encuentra ubicada entre la pulpa y el pergamino.	CENICAFE (2011)
Tostador	Es el encargado del tostado, el cual “es un proceso físico químico a través del cual las características iniciales de la materia prima café verde son alteradas para producir otros componentes, balanceando el sabor, la acidez, el sabor residual y el cuerpo del café de acuerdo a la necesidad del tostador y al gusto del cliente”	Swisscontact, MIPRO (2016)
Café Convencional	Café en el mercado de productos básicos, también conocido como el "mercado C". En este mercado, el café básico se cotiza a menudo en las bolsas de valores internacionales. Suelen comprarse y tostarse por marcas nacionales y se suministran a granel.	Sukiman, 2020

ANEXO B: Diferencias entre el café convencional y el café de especialidad

Tabla B1: Diferencias entre el café convencional y el café de especialidad

PROCESO	ETAPA	CAFÉ CONVENCIONAL	CAFÉ ESPECIAL
EN CAMPO	Altura del sembrío	Desde 900 hasta 2300 m.s.n.m.	Desde 1500msnm hasta 2300msnm
	Cosecha del grano	Uso de máquinas/manual	Manual
	Tipo de granos cosechados	Granos maduros, inmaduros, sobremaduros, perjudicados por plaga	Granos maduros
SECADO DEL GRANO COSECHADO	Tipo de secado	Mecánico/Solar	Solar
	Tiempo de secado	De 7 a 12 días	De 14 a 33 días
	Base usada para secar el café	Carpas/Plástico/cemento sobre el suelo	Tarimas a una altura mínima de 50 cm del suelo
	Aspectos considerados para culminar el secado de café	Humedad relativa del grano de café	Humedad relativa del grano de café, nivel de agua contenida dentro del grano de café y ph
ALMACENAJE	Temperatura ambiente	No controlada	8°C-15° C
	Humedad ambiente	No controlada	Hasta 70%
	Tiempo de almacenaje	Desde 3 meses hasta 15 años	Hasta 10 meses
TRANSPORTE	Material en el que se transporta el café	Saco de yute, enequen, rafia, prolipropileno y cloruro de polivinilo	Bolsas de polietileno herméticamente cerradas dentro de un saco de yute u otro material
TOSTADO	Persona encargada de tostar los granos de café	Cualquier persona designada por la empresa	Certificado por SCA o alumno de una persona certificada por SCA
ELABORACIÓN DE BEBIDA	Persona encargada de elaborar la bebida	Cualquier persona designada por la empresa	Certificado por SCA o alumno de una persona certificada por SCA
INGRESO PROMEDIO DE PRODUCCION POR KG	Ingreso por kilogramo de café pilado	6.3 PEN	Desde 15.30 hasta 28.30 PEN*

ANEXO C: Matriz de Consistencia

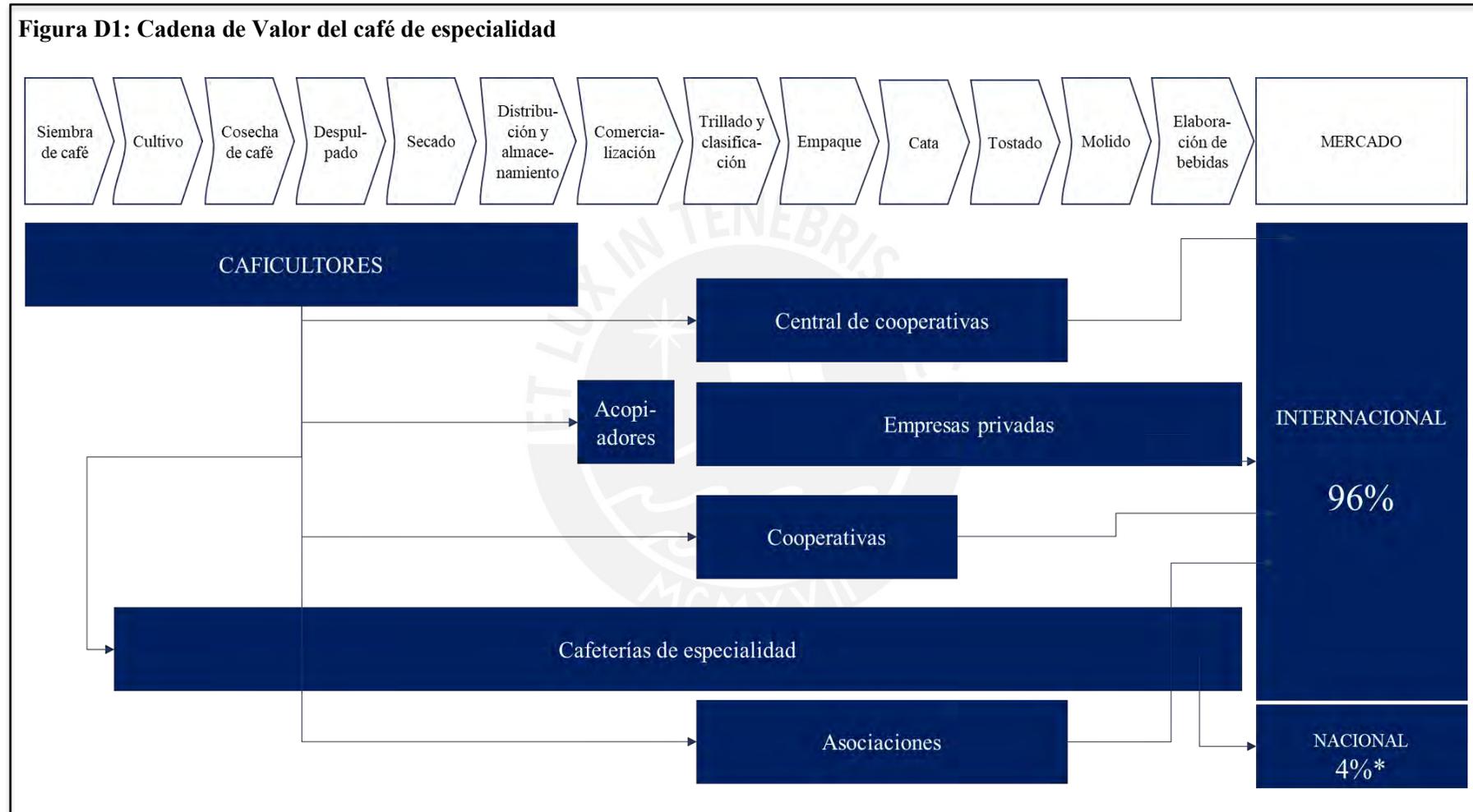
Tabla C1: Matriz de Consistencia

Título de la investigación: Factores que impulsan el crecimiento en empresas peruanas de café de especialidad. Estudio de casos múltiples y la formulación de recomendaciones para una empresa de café de especialidad				
Objetivo general	Objetivos Específicos	Categorías de estudio	Variables	Herramientas
El objetivo general de la presente investigación es la caracterización de factores de crecimiento empresarial en MYPES de café de especialidad.	Desarrollar las teorías del crecimiento empresarial pertinentes, en base a ello, identificar los factores de crecimiento principales para los sujetos de estudio.			Revisión de la literatura mediante análisis bibliográfico
				Entrevistas semiestructuradas con expertos en crecimiento
	Evaluar el efecto de los factores que influyen en el crecimiento empresarial en el sector de café de especialidad, mediante el estudio de: Three Monkeys, Perú Andino, Neira Café Lab, Kafi Wasi y Café del Fundo	Características del emprendedor	Edad del empresario	Entrevistas semiestructuradas con expertos de café de especialidad
			Nivel educativo	
			Experiencia emprendedora	
			Motivación por rol	
		Dimensiones del capital relacionado	Equipo Emprendedor	Entrevistas semiestructuradas con empresas de café de especialidad
			Tamaño de las redes	
			Presencia de redes profesionales	
			Actividades de exportación	
		Característica del mercado y estrategia	Existencia de grandes clientes	Realización de análisis cualitativo mediante Atlas. TI
			Estrategia de diferenciación	
			Financiación	
			Nivel de los competidores	Caracterización de las variables propuestas
Entrenamiento de fuerza de trabajo				
Planeación				
Marketing				
Sofisticación Tecnológica				

Tabla C1: Matriz de Consistencia (continuación)

Objetivo general	Objetivos Específicos	Categorías de estudio	Variables	Herramientas
	<p>Contrastar la teoría inicial con la evidencia recolectada de expertos en el sector y los hallazgos en las empresas seleccionadas, con el fin de establecer cuáles fueron los factores que influyeron en su crecimiento.</p>	<p>Nuevos hallazgos</p>	<p>Cultura de valores</p>	<p>Triangulación de la información obtenida de: Expertos en el sector, empresas seleccionadas y teoría recolectada</p>
	<p>Experiencia en el sector</p>			
<p>Motivación por valores sociales</p>				
<p>Motivación por goce de actividad</p>				
<p>Brindar recomendaciones a la microempresa Café Gran Pá mediante la previa identificación y análisis de las características propias de la empresa, y los factores de crecimiento caracterizados anteriormente.</p>			<p>Entrevista semi estructuradas uno de los dueños de la empresa</p>	
				<p>Análisis interno de la empresa</p>

ANEXO D: Cadena de Valor del café de especialidad



ANEXO E: Guía de preguntas entrevista semi estructurada a expertos en el sector

GUIA DE PREGUNTAS DE ENTEVISTAS SEMI ESTRUCTURADA

1. ¿Cuál es su experiencia y labor en el sector de café?
2. Desde su punto de vista ¿Cómo ha sido la evolución del consumo de café de especialidad en el Perú?
3. De acuerdo con su experiencia en el sector café ¿cuáles considera que han sido los factores para que la venta de café de especialidad crezca en el Perú?
4. ¿Cuáles considera son las fortalezas del sector de café de especialidad?
5. ¿Cuál cree que son las barreras que enfrentan las microempresas dedicadas al café de especialidad?
6. ¿Existe algún ranking de las mejores cafeterías de especialidad?
7. ¿Cuáles cree usted que son las cafeterías más exitosas de café de especialidad en el Perú?
8. En la presente investigación estamos trabajando con: Three Monkeys, Perú Andino, Café Neira Lab, Kafi Wasi y Café del Fundo. ¿De las mencionadas tiene conocimiento sobre ellas? ¿Considera usted que las cafeterías mencionadas ingresan en la definición de cafeterías de especialidad de éxito? De lo contrario podría recomendarnos algunas cafeterías.
9. A continuación, le mostraremos una serie de factores que, según la teoría, pueden influenciar en el crecimiento de las empresas, nos gustaría conocer su opinión sobre estos respecto al sector de café de especialidad.

ANEXO F: Entrevista semi estructurada a empresas

ANEXO F1: Entrevista semi estructurada a los empresarios

GUIA DE PREGUNTAS DE ENTEVISTAS SEMI ESTRUCTURADA

CONOCIMIENTO INFORMADO: Buenas tardes, somos Valeria Amanda Juan Carlos, la presente investigación se realiza con el fin de identificar los factores de crecimiento que pueden influir en las empresas de café de especialidad peruanas. La presente entrevista será grabada, no hay respuestas correctas ni incorrectas, es totalmente voluntaria y si hay preguntas que no desee contestar está en su derecho de retirarse.

Sobre el crecimiento de empresas según Churchill

1. ¿Cuál es la estructura de su organización? (Organigrama) ¿Qué tan necesaria es su presencia para el funcionamiento de su empresa?
2. ¿De qué modo se realiza la supervisión diaria en la empresa? ¿Quiénes son los encargados de las tomas de decisiones estratégicas? ¿Usted dirige directamente a los empleados?
3. ¿Existen sistemas formales en la organización? Es decir ¿Poseen procedimientos y /o reglas establecidas para las operaciones? ¿Cuáles son? (Mínimo, básico, en desarrollo, madura)
4. ¿Realiza planificación en la empresa? ¿Cuál es la finalidad de su estrategia empresarial? (Existencia, sobrevivir, mantenerse, obtener recursos para crecer, crecer, recuperar la inversión)

Incremento de ventas

5. ¿Cuál ha sido el porcentaje de crecimiento en ventas desde que inició sus operaciones hasta la actualidad?
6. ¿Cuál ha sido el porcentaje anual de crecimiento promedio que experimentó la empresa? De no contar con los ratios correspondientes ¿Cuál fue el volumen de ventas en el primer año de operaciones versus el volumen de ventas actual?

Incremento en el número de trabajadores

7. ¿Cuántos trabajadores empleó su organización cuando inició y con cuántos trabajadores cuenta su empresa actualmente? ¿A qué atribuye ese aumento de personal?

Edad

8. ¿Cuál era su edad cuando constituyó la empresa? ¿Usted considera que su edad influyó en alguna medida al momento de la fundación de la empresa y/o en sus actividades iniciales? ¿En cuáles? ¿Cómo? En caso de que sea de forma negativa ¿Hizo algo para enfrentar la situación?

Educación

9. ¿Cuál fue su nivel de instrucción? ¿Se ha capacitado en temas de gestión y administración? ¿Ha llevado cursos de especialización en temas relacionados al café de especialidad?
 - a. En caso sea así ¿Como cuáles? ¿Cree que los cursos de especialización fueron útiles para la empresa? ¿En qué sentido? ¿Por qué?
 - b. En caso no sea así ¿Por qué?

Experiencia previa

10. Antes de fundar su empresa ¿Ha tenido experiencia previa en emprendimientos? De ser así, ¿en qué consistió esa experiencia? ¿Considera que los conocimientos adquiridos en la experiencia previa influyeron en alguna medida al desempeño de su nuevo emprendimiento? ¿Ha trabajado previamente en el sector de café de especialidad? De ser el caso, ¿qué tipo de actividades realizaba en torno al sector café? ¿La información del sector obtenida aportó en su empresa actualmente? De ser el caso ¿Cómo?

Motivación

11. ¿Cuáles fueron las razones que influyeron en tomar la decisión de fundar su empresa en el sector café? ¿En qué circunstancia laboral se encontraba cuando se dio el emprendimiento? ¿Alguien influyó en su decisión de emprender? ¿De qué modo? ¿Posee familiares o personas cercanas que hayan tenido emprendimientos exitosos o que se dedique al rubro del café?
12. Actualmente ¿Cuál es su principal motivación para continuar creciendo?

Sobre el equipo emprendedor

13. Al momento de constituir la empresa esta ¿Fue creada en sociedad o eres el único dueño? ¿A qué se debió esta decisión?
- a. En caso de que sea sociedad ¿Considera que esta decisión influyó el desempeño de la empresa? ¿De qué manera?

Sobre redes

14. ¿Hubo personas, organizaciones y/o instituciones que facilitaron o brindaron apoyo en el desarrollo organizacional? De ser así ¿Cuántas fueron aproximadamente y con qué tipo de recursos económicos y no económicos aportaron? ¿Cómo influyeron estos recursos en el desarrollo de la empresa?
15. ¿Conoce lo que es una red profesional? Definición: Son las relaciones comerciales establecidas con los clientes, proveedores, instituciones, y demás actores en el sector. ¿La empresa posee redes profesionales? ¿Cuáles son? ¿Considera que ha obtenido u obtiene algún tipo de beneficio especial por parte de sus redes profesionales? ¿Cuál?
16. ¿La empresa pertenece a algún Holding, grupo empresarial o asociaciones cafetaleras? ¿Cuáles son? ¿Considera que ha obtenido u obtiene algún tipo de beneficio especial por parte de ello? ¿Cuál?

Sobre exportación

17. ¿Actualmente exporta café de especialidad?
- a. Si la respuesta es sí ¿En qué modalidad? ¿En qué medida ha variado el nivel de ganancias? Para poder exportar ¿Ha realizado cambios en sus operaciones? En caso de que sea así ¿Cuáles? ¿A qué se debieron estos cambios? ¿Cómo los llevaron a cabo?
- b. Si la respuesta es no ¿Ha comenzado con los trámites o es parte de sus planes?
- i. Si la respuesta es sí ¿Considera que deberá realizar cambios en sus operaciones?

- ii. Si la respuesta es no ¿Cuál es la razón por la que no lo considera?

Clientes/consumidores

18. ¿Cuál es su público objetivo? ¿Cuáles han sido sus estrategias para captar clientes nuevos y/o retener los actuales? ¿Ha realizado una clasificación de los clientes que posee según sus características? De ser el caso ¿Posee estrategias diferenciadas para cada segmento? ¿Considera que esta decisión ha influido en el nivel de ventas de la empresa? ¿Cómo?
19. ¿Posee grandes clientes (alto volumen)? Si la respuesta es sí ¿Como los fideliza? ¿Su relación con estos clientes ha influido en el desarrollo de la empresa? ¿De qué manera?

Estrategia y diferenciación

20. ¿Utiliza alguna estrategia para competir en el mercado? ¿En qué consiste? ¿Cuál es la finalidad de su estrategia?
21. ¿Posee alguna característica que la diferencia de sus competidores? ¿Lleva a cabo alguna estrategia para aprovechar esta característica? ¿En qué consiste?
22. De ser el caso ¿Considera que la utilización de una estrategia de diferenciación ha influido en el crecimiento de su organización?

Financiación

23. En un primer momento, cuando se constituyó la empresa ¿Tuvo acceso a una financiación externa o se financió con recursos propios? ¿Por qué tomó esa decisión? En caso haya obtenido un crédito, ¿Tuvo dificultades para obtener un crédito?
24. Durante el desarrollo de sus operaciones en los años posteriores ¿Ha accedido a un crédito? De ser afirmativo ¿Con qué fin?
25. ¿Influyó en el crecimiento de la empresa el acceso a una financiación? ¿Cómo?

Nivel de los competidores

26. ¿Considera que la competencia en su sector es alta? ¿Por qué los considera como competencia? (Aspectos de locación, precios, etc.)
27. ¿Cuáles son las empresas con las que compite directamente? ¿Cómo los identifica? En caso tome alguna medida luego de identificarlas ¿En qué consiste?
28. ¿Influyó en el crecimiento de la empresa el nivel de competencia en el sector? ¿Cómo?

Entrenamiento de baristas y catadores

29. ¿Posee baristas y catadores certificados en su equipo de trabajo?
- a. Si la respuesta es sí ¿La empresa invierte en capacitarlos?
- iii. De ser el caso ¿Qué tipo de capacitaciones son las que se realizan? ¿Por qué? ¿De qué modo cree que influyen estas capacitaciones en las actividades diarias de la empresa? ¿Considera que influyen en el crecimiento?
- iv. En caso no realizar capacitaciones ¿Por qué no las realiza?

Sofisticación tecnológica

- a. ¿La organización invierte en maquinaria de nueva generación para la elaboración de bebidas de café? ¿Cómo cuáles? ¿De qué forma considera que esta inversión haya influido en el crecimiento de su empresa?
- b. ¿La organización invierte en los procesos de producción de café? ¿Cómo cuáles? ¿De qué forma considera que esta inversión haya influido en el crecimiento de su empresa?
- c. ¿La organización invierte en redes sociales? ¿Cómo cuáles? ¿De qué forma considera que esta inversión haya influido en el crecimiento de su empresa?

Marketing

30. ¿Invierte en publicidad para su empresa? ¿Qué medios utiliza para promocionarla? ¿Por qué utiliza estos medios? ¿De qué forma considera que esta inversión haya influido en el crecimiento de su empresa?
31. ¿Realiza estrategias para promover el posicionamiento de su marca en el mercado? Es decir, ¿comunica las características que distintivas de su producto con su público?
32. ¿Ha adaptado su estrategia a los cambios en el entorno que se viven actualmente? Si es el caso ¿Cómo se dio la adaptación? ¿Ha creado nuevos productos en respuesta a oportunidades identificados en el mercado?

Planeación

33. ¿Realizan actividades de planeación formales? ¿Posee metas y objetivos plasmados de corto, mediano y largo plazo? ¿Cuál es el horizonte temporal de su planeación? ¿Ha realizado planes de contingencia en respuesta a los cambios en el entorno?
34. ¿Considera que realizar actividades de planeación han influenciado el crecimiento o supervivencia de su empresa?

Cultura de valores

35. ¿Qué valores rigen sus operaciones? ¿Pone en práctica algún valor en especial en el trato hacia los proveedores y clientes? ¿Por qué?
 - a. ¿Cuál es su posición respecto a la concertación de precios con los agricultores? ¿Cómo influye en el crecimiento de su empresa la concertación de un precio justo con el agricultor?
 - b. Respecto a la relación con sus clientes, ¿De qué manera promueve la transparencia en la calidad del café ofrecido? ¿Considera que ello construye confianza? ¿Cómo influye en el crecimiento de su empresa la construcción de una relación de valores con sus clientes?
36. ¿Existe alguna otra variable que usted considere importante para el desarrollo de su organización y que no haya sido considerada en las preguntas anteriores?

ANEXO F2: Guía de preguntas entrevista semi estructurada a los trabajadores

GUIA DE PREGUNTAS DE ENTEVISTAS SEMI ESTRUCTURADA

CONOCIMIENTO INFORMADO: Buenas tardes, somos Valeria Amanda Juan Carlos, la presente investigación se realiza con el fin de identificar los factores de crecimiento que pueden influir en las empresas de café de especialidad peruanas. La presente entrevista será grabada, no hay respuestas correctas ni incorrectas, es totalmente voluntaria y si hay preguntas que no desee contestar está en su derecho de retirarse.

Sobre el crecimiento de empresas según Churchill

1. ¿Cuál es la estructura de la organización? (Organigrama) ¿Cuál es su papel en la empresa? ¿Qué tan presente está el dueño en la empresa? ¿Qué tan necesaria es su presencia para las actividades empresarial?
2. ¿De qué modo se realiza la supervisión diaria en la empresa? ¿Quiénes son los encargados de las tomas de decisiones estratégicas? ¿Usted tiene algún poder de decisión en las operaciones o en la estrategia?
3. ¿Existen sistemas formales en la organización? Es decir ¿Poseen procedimientos y/o reglas establecidas para las operaciones? ¿Cuáles son? (
4. ¿Se realiza planificación en la empresa? ¿Cuál consideras que es la finalidad de la estrategia? (Existencia, sobrevivir, mantenerse, obtener recursos para crecer, crecer, recuperar la inversión)

Incremento de ventas

5. ¿Cuál ha sido el porcentaje de crecimiento en ventas desde que empezaste a trabajar en Café Neira hasta la actualidad?
6. ¿Cuál ha sido el porcentaje anual de crecimiento promedio que experimentó la empresa? De no contar con los ratios correspondientes ¿Cuál fue el volumen de ventas en el primer año de operaciones versus el volumen de ventas actual?

Incremento en el número de trabajadores

7. ¿Conoce con cuántos trabajadores cuando inició la empresa y con cuántos trabajadores cuenta su empresa actualmente? ¿A qué atribuye ese aumento de personal?

Sobre las variables de crecimiento

Sobre redes

8. ¿Hubo personas, organizaciones y/o instituciones que facilitaron o brindaron apoyo en el desarrollo organizacional? De ser así ¿Cuántas fueron aproximadamente y con qué tipo de recursos económicos y no económicos aportaron? ¿Cómo influyeron estos recursos en el desarrollo de la empresa?
9. ¿Conoce lo que es una red profesional? Definición: Son las relaciones comerciales establecidas con los clientes, proveedores, instituciones, y demás actores en el sector. ¿La empresa posee redes profesionales? ¿Cuáles son? ¿Considera que ha obtenido u obtiene algún tipo de beneficio especial por parte de sus redes profesionales? ¿Cuál?
10. ¿La empresa pertenece a algún Holding, grupo empresarial o asociaciones cafetaleras? ¿Cuáles son? ¿Considera que ha obtenido u obtiene algún tipo de beneficio especial por parte de ello? ¿Cuál?

Sobre exportación

11. ¿Actualmente la empresa exporta café de especialidad o ha exportado en el pasado?
 - c. Si la respuesta es sí ¿En qué modalidad? ¿Qué tan importante es realizar estas actividades para la empresa? Para poder exportar ¿Se han realizado cambios en las operaciones de la empresa? En caso de que sea así ¿Cuáles? ¿A qué se debieron estos cambios? ¿Cómo lo llevaron a cabo?
 - d. Si la respuesta es no ¿Ha comenzado con los trámites o es parte de sus planes?
 - v. Si la respuesta es sí ¿Considera que deberá realizar cambios en sus operaciones?
 - vi. Si la respuesta es no ¿Cuál es la razón por la que no lo considera?

Clientes/consumidores

12. ¿Cuál es su público objetivo? ¿Cuáles han sido sus estrategias para captar clientes nuevos y/o retener los actuales? ¿Han realizado una clasificación de los clientes que poseen según sus características? De ser el caso ¿Poseen estrategias diferenciadas para cada segmento? ¿Considera que esta decisión ha influido en el nivel de ventas de la empresa? ¿Cómo?
13. ¿Posee grandes clientes (alto volumen)? Si la respuesta es sí ¿Cómo cuáles? ¿Cómo los fideliza? ¿Su relación con estos clientes ha influido en el desarrollo de la empresa? ¿De qué manera?

Estrategia y diferenciación

14. ¿La empresa posee alguna característica que la diferencia de sus competidores? ¿Llevan a cabo alguna estrategia para aprovechar esta característica? ¿En qué consiste?
15. ¿Utilizan alguna otra estrategia para competir en el mercado? ¿En qué consiste? ¿Cuál es la finalidad de la estrategia?
16. De ser el caso ¿Considera que la utilización de una estrategia de diferenciación ha influido en el crecimiento de la organización?

Financiación

17. ¿La empresa se ha financiado o se financia con recursos externo o se financia con recursos propios? ¿La empresa tiene o ha tenido dificultades para acceder a crédito?
18. ¿Influyó en el crecimiento de la empresa el acceso a una financiación? ¿Cómo?

Nivel de los competidores

19. ¿Considera que la competencia en el sector es alta? ¿Por qué los considera como competencia? (Aspectos de locación, precios, etc)
20. ¿Cuáles son las empresas con las que compiten directamente? ¿Cómo los identifican? En caso se tomen alguna medida luego de identificarlas ¿En qué consisten?
21. ¿Influyó en el crecimiento de la empresa el nivel de competencia en el sector? ¿Cómo?

Entrenamiento de baristas y catadores

22. ¿La empresa posee baristas y catadores certificados en su equipo de trabajo?
 - b. Si la respuesta es sí ¿La empresa invierte en capacitar a sus empleados? ¿La empresa ha invertido en capacitarte?
 - vii. De ser el caso ¿Qué tipo de capacitaciones son las que se realizan? ¿Por qué? ¿De qué modo cree que influyen estas capacitaciones en las actividades diarias de la empresa? ¿De qué manera ha influido en tu desempeño dentro la organización? ¿Considera que influyen en el crecimiento?
 - viii. En caso no realizar capacitaciones ¿Por qué no las realizan?

Sofisticación tecnológica

- d. ¿La organización invierte en maquinaria de nueva generación para la elaboración de bebidas de café? ¿Cómo cuáles? ¿De qué forma considera que esta inversión haya influido en el crecimiento de la empresa?
- e. ¿La organización invierte en los procesos de producción de café? ¿Cómo cuáles? ¿De qué forma considera que esta inversión haya influido en el crecimiento de su empresa?
- f. ¿La organización invierte en redes sociales? ¿Cómo cuáles? ¿De qué forma considera que esta inversión haya influido en el crecimiento de su empresa?

Marketing

23. ¿Invierten en publicidad para la empresa? ¿Qué medios utilizan para promocionarla? ¿Por qué utilizan estos medios? ¿De qué forma considera que esta inversión haya influido en el crecimiento de la empresa?

24. ¿Realizan estrategias para promover el posicionamiento de la marca en el mercado? Es decir, ¿comunican las características que distintivas del producto con su público?
25. ¿Han adaptado la estrategia a los cambios en el entorno que se viven actualmente? Si es el caso ¿Cómo se dio la adaptación? ¿Han creado nuevos productos en respuesta a oportunidades identificadas en el mercado?

Planeación

26. ¿Realizan actividades de planeación formales? ¿Posees metas y objetivos trazados a corto, mediano y largo plazo? De ser el caso, ¿Cómo les han sido comunicadas? ¿La empresa ha realizado planes de contingencia en respuesta a los cambios en el entorno? ¿Cómo se dió la adaptación?
27. ¿Considera que realizar actividades de planeación han influenciado en el crecimiento o supervivencia de la empresa?

Cultura de valores

28. ¿Qué valores rigen las operaciones? ¿Ponen en práctica algún valor en especial en el trato hacia los proveedores y clientes? ¿Por qué?
 - c. ¿Cuál es la posición de la empresa respecto a la concertación de precios con los agricultores? ¿Cómo influye en el crecimiento de su empresa la concertación de un precio justo con el agricultor?
 - d. Respecto a la relación con los clientes, ¿De qué manera promueven la transparencia en la calidad del café ofrecido? ¿Considera que ello construye confianza? ¿Cómo influye en el crecimiento de su empresa la construcción de una relación de valores con sus clientes?

ANEXO G: Matriz de Hallazgos de Expertos

Tabla G1: Matriz de Hallazgos de Expertos

Categoría de variable	Variable	Hallazgos	Experto
Características del emprendedor	Edad	A menor edad menos capacidad de persona, para acceso a créditos y capacidad de inversión.	David Gonzales
		La pasión por el café de los jóvenes dinamiza el sector, fomenta la producción y el marketing. Los jóvenes poseen menos rechazo al cambio	Johan Monteza
		La mayoría de empresas de cafetería de especialidad son impulsadas por hijos de productores que al ser jóvenes tienen mayor avidez por tener conocimientos, habilidades y educación.	Lourdes Cordova
		La edad afecta de manera inversamente proporcional, porque a menor edad menos capacidad de la persona	David Torres
	Educación	El conocimiento, capacidades y habilidades en relación a su formación en actividades agrícolas hace que obtengan mejores resultados	David Torres
		Los conocimientos en barismo y su especialización permite mejorar el perfil del café para que este pueda ser mejor apreciado por los clientes	Giovanna Villegas
		Actualmente más personas se capacitan en cursos de La Cámara de Café y estudian barismo antes de lanzar su cafetería	Lourdes Cordova
		La educación que se le brinda a los agricultores para mejorar sus prácticas agrícolas hace que obtengan mejores resultados y esto es responsabilidad de las empresas que trabajan con ellos	David Torres
		Si bien cada vez más jóvenes estudian cursos de La Cámara de Café, esto está condicionado por la motivación para impulsar a la creación de la cafetería.	Lourdes Cordova
	Experiencia emprendedora	El hecho de que un empresario haya tenido contacto previo con el manejo de empresas o haya tenido iniciativas previas hace que tenga facilidad para superar los problemas que se le presentan porque ya los ha enfrentado antes porque ha visto cómo otras personas lo han enfrentado.	Giovanna Villegas
	Motivación por rol	El hecho de ver que otras personas tienen éxito en el rubro de café de especialidad y más aún cuando estas personas son familiares o personas cercanas motiva al emprendimiento	David Gonzales
	Historia familiar	Los hijos de productores fomentan la producción y el marketing de las fincas de sus familiares. Además, la venta del café va más allá de la calidad en el grano, sino que se cuenta una historia relacionada a la familia o al origen del café	Johan Monteza

Tabla G1: Matriz de Hallazgos de Expertos (continuación)

Categoría de Variable	Variable	Hallazgos	Experto	
Características del emprendedor	Historia Familiar	La mayoría de jóvenes que se dedican al café de especialidad, ya sean baristas o que hayan abierto su cafetería son hijos de productores cafetaleros o tienen chacras. Existen historias familiares de caficultores detrás de ellos.	Lourdes Cordova	
		El hecho de que haya familiares en el sector de café de especialidad hace que haya un arraigo de vinculación con el empresario. Existe un vínculo especial que le da valor agregado al negocio. Las personas no se enamoran de la calidad del grano, sino de las historias detrás del café	David Gonzales	
	Hallazgo sobre características emprendedor	Dentro de la motivación los emprendedores ven una oportunidad de negocio al considerar los ingresos que recibirían al cambiar la venta de café masivo a café especial	Giovanna Villegas	
Características del Capital Relacionado	Existencia de un equipo emprendedor	Si bien no es una variable que ha sido cuantificada es muy interesante la cantidad de equipos que también son parejas	David Gonzales	
	Tamaño de redes	Poseer contactos dentro del sector de café de especialidad te brinda mayor información y facilidad para hacer trámites	Johan Monteza	
	Presencia de redes profesionales	De manera incipiente existen redes profesionales en el sector; hay asociaciones de catadores, redes de baristas y otro tipo de asociaciones.	Lourdes Cordova	
		La cercanía de ciertas empresas a asociaciones de exportadoras o cooperativas le da mejores oportunidades de desarrollo al empresario.	David Gonzales	
		Contactos facilitan trámites y brindan la información necesaria	Johan Monteza	
	Hallazgo sobre capital relacionado		El caficultor que produce café de especialidad optará por proveer a una empresa siempre y cuanto le pague más que lo que venía recibiendo con el anterior comprador	Giovanna Villegas
			La honestidad es fundamental para el desempeño y continuación de las operaciones de la empresa	David Gonzales
		Honestidad con los proveedores para pagarles según el puntaje de cata obtenido, relación consolidada.	Johan Monteza	

Tabla G1: Matriz de Hallazgos de Expertos (continuación)

Categoría de Variable	Variable	Hallazgos	Experto
Características del Capital Relacionado	Hallazgo sobre capital relacionado	Además de pagarle lo justo al productor, se debe acercar al productor y se debe tener convenios para ayudarlo a mejorar de manera directa y tener responsabilidad social	Lourdes Córdova
		Además de pagarle lo justo al productor se debe capacitar con talleres sobre buenas prácticas para mejorar la calidad, lo cual les permitirá frenar mejores retornos para sí mismos.	David Torres
Características del mercado y estrategia	Existencia de grandes clientes	No existen grandes clientes porque en el Perú aún se tranzas pocos sacos de café de especialidad.	Lourdes Córdova
		Los lazos que se realizan con los grandes clientes son fundamentales para que una empresa mantenga su negocio	Giovanna Villegas
	Estrategia de diferenciación	Ofrecer una carta de alimentos que se diferencia de la competencia que mariden con el café sin perjudicar la digestión de los comensales	Giovanna Villegas
		Acompañar a la oferta de café con una historia con respecto al origen	David Gonzales
		La oferta de productos que acompaña el café de especialidad debe ser de alta calidad y este factor mejora intención de compra del café	Giovanna Villegas
	Realización de exportación	Realizar exportación contribuye a incrementar los ingresos de la cafetería mediante la diversificación de las operaciones	David Gonzales
	Financiamiento con capital de riesgo	Las cafeterías requieren de financiación debido a que experimentan problemas de liquidez por el modelo del negocio al tener que pagarle a los agricultores por adelantado.	David Torres
		Poseen capital de riesgo porque son pequeño y no poseen mucho capital	Lourdes Cordova
	Apoyo del estado	No hay una estrategia clara y unificada del estado para apoyar al café de especialidad	Johan Monteza
		El apoyo del estado hacia la microempresa para brindar recursos económicos ha sido clave, en especial en el presente año	David Torres
		El apoyo del estado es desordenado y escaso en cuanto al desarrollo y promoción del sector de café ya que no poseen un plan, ni respaldo técnico, ni laboratorios y todas las escuelas son privadas	Lourdes Córdova
		El estado peruano tiene olvidado el sector cafetalero, si bien apoya la taza de excelencia y otras iniciativas no posee una estrategia clara para su desarrollo	David Gonzales

Tabla G1: Matriz de Hallazgos de Expertos (continuación)

Categoría de Variable	Variable	Hallazgos	Expertos
Características del mercado y estrategia	Entrenamiento de fuerza de trabajo	Entrenamiento en cursos de barismo ya que el barista es el actor clave al elaborar las bebidas y de sus habilidades depende la percepción de calidad en la taza de café	David Torres
		Los trabajadores deben estar capacitados para innovar en los productos y ofrecerle al cliente recomendaciones adecuadas	Giovanna Villegas
		El desarrollo de profesionales en el sector de café de especialidad ha aumentado, así mismo es de gran importancia que los trabajadores brinden una experiencia agradable a los clientes, la atención está ligada a la calidad	Lourdes Córdova
		Además de la importancia de capacitar a tus trabajadores para que sean capaces de hacer una buena cata se debe capacitar en atención del cliente para transmitir lo que es el café de especialidad con empatía	Johan Monteza
	Localización	La locación no es relevante, pero si es importante las características, infraestructura y el ambiente del local, que sea acogedor	Johan Monteza, David Gonzales
		La locación no es relevante porque el consumidor migra hacia la oferta que le gusta	Giovanna Villegas
		En la provincia de Jaén se dio la proliferación de cafeterías a raíz del éxito de Apu, cafetería de especialidad pionera en la provincia	Lourdes Córdova
		En Lima las cafeterías deben modificar su oferta de complementos dependiendo del distrito en el que se ubiquen debido a ciertas barreras culturales aún existentes	David Torres
	Sofisticación Tecnológica	Para que un café obtenga una calidad de al menos 85 puntos en taza es necesaria la realización de investigaciones e inversiones en buenas prácticas	David Torres
		El equipamiento en una cafetería de especialidad (máquina de café) es un factor relevante para los consumidores. Así mismo la tecnología en el marketing es fundamental para la imagen de la marca	David Gonzales
	Planeación	El crecimiento de una empresa es producto de su planeación a largo plazo acompañado de una cultura de valores. La empresa debe ser objetivos y conocer al cliente previo a la creación de productos para así lograr una marca sólida y reconocida	Giovanna Villegas
		Es necesario planificar las actividades relacionadas a la producción para obtener café de especialidad de mejor calidad	David Gonzales

Tabla G1: Matriz de Hallazgos de Expertos (continuación)

Categoría de Variable	Variables	Hallazgos	Expertos
Características del mercado y estrategia	Marketing	La participación en eventos como la taza de excelencia o concursos de baristas contribuye a aumentar el prestigio	Lourdes Córdova
		Es necesario conocer bien al cliente para saber sus preferencias y adecuar tu propuesta de producto. No deben regalar el producto porque esto lo desprestigia, sino buscar nuevas maneras de atraer al consumidor potencial	Giovanna Villegas
		Es necesario que a través del marketing se creen marcas solidas que transmitan historias e información a los consumidores	David Gonzales
		Para que sea un buen producto no sólo es el café sino el buen <i>packing</i> , buena información, buen servicio, buena textura y el aroma. Una cafetería de especialidad es un conjunto con un logo que lo identifique en el mercado fácilmente y que transmita emociones	Giovanna Villegas
Café de especialidad y su contexto	Definición	Si hablamos de café de especialidad tenemos que mencionar la norma técnica en la que se establecen ciertos procedimientos desde la semilla y la germinación de esta. Ahora, el concepto de cafetería de especialidad el modelo de negocio debe diferenciarse del resto de propuestas en el mercado.	Giovanna Villegas
		Se considera como café de especialidad a aquel café, desde la perspectiva de exportación, el cual se valoriza sin considerar el precio establecido en bolsa ni certificaciones, sino solamente por la calidad que posee la cual se basa en sus características organolépticas.	David Gonzales
	Características del mercado	El consumo interno se encuentra aumentando, pero aún no es suficiente porque en promedio en el Perú solo se consume de ochocientos a novecientos gramos. Además, el consumo de cafés especiales aún es bajo, porque las personas se enfocan en el precio y optan por los cafés baratos; el problema con los cafés baratos es que generalmente son elaborados con los tipos de cafés denominados fuera de grado o descartes.	Lourdes Córdova
		Considero que hay empresas que perjudican el conocimiento y consumo de café de especialidad porque no les conviene que el café que usan salga de lo convencional y se considere café de especialidad como es el caso de la empresa Perales Wankaruna, la cual posee la marca comercial Café Altomayo; la cual comercializa aproximadamente el 50% de la producción peruana de café.	David Torres
		Algunos productores de café han optado por cerrar la cadena productiva del café optando por fundar una tostadería o cafetería en donde la finalidad es vender el café tostado en diversas presentaciones. Este hecho está relacionado a los permanentes precios bajos asignados por la bolsa de Nueva York.	Giovanna Villegas

Tabla G1: Matriz de Hallazgos de Expertos (continuación)

Categoría de Variable	Variables	Hallazgos	Expertos
Café de especialidad y su contexto	Características del mercado	Por un lado, el consumo de café de especialidad en el Perú todavía necesita desarrollo porque según estudios realizados por la central Café de Cacao se determinó que el 50% de peruanos consume café soluble y del 50% restante, ni siquiera, el 20% consume café de especialidad; todo ello, denota la necesidad de desarrollar la cultura cafetalera. Por otro lado, un aspecto relevante a mencionar es que varios productores de café en lugar de apoyarse mutuamente para mejorar sus prácticas y aumentar la calidad de café que producen optan por perjudicarse lo cual no contribuye al desarrollo de la caficultura peruana.	Johan Monteza
	Barreras en la industria del café de especialidad	El conocimiento sobre café de especialidad en el Perú aún no existe o es prácticamente nulo lo cual es una barrera para el desarrollo del consumo de café. Es necesario que se enseñe sobre café desde la educación primaria en colegios, con el fin de concientizar a la población sobre el café, el cual es uno de los principales productos de agro exportación peruana. Por otro lado, otra barrera en la industria de café de especialidad, respecto al desarrollo de las microempresas, es que no suele existir consistencia en la calidad de café que los productores ofrecen a las empresas, lo cual supone que los empresarios poseen incertidumbre y riesgos al momento de adquirir café directamente de los caficultores.	Lourdes Córdova
		Un problema que posee el café de especialidad es que de manera generalizada el café todavía se considera un <i>commoditie</i> y por ende se cotiza en la bolsa de New York y de Londres; lo cual genera que sin importar la calidad y clasificación del café como especial su precio se mantendrá ligado al precio cotizado en bolsa. Otro de los problemas que posee el café de especialidad se relaciona con la cultura limeña ya que la oferta de café de especialidad como bebida en un determinado espacio puede ser rentables en ciertos distritos como Miraflores, Barranco, San isidro, Jesús maría y Lince; mientras que en otros distritos necesariamente el café no se valora solo y debe ser acompañado con otros productos para generar demanda.	David Torres
	Factores que han contribuido en el aumento del consumo	El crecimiento del consumo de café de especialidad se ha visto impulsado por las diversas actividades realizadas en las escuelas de barismo, escuelas de cata y eventos como la taza de excelencia; los cuales, además, han impulsado el interés por desarrollar el consumo de café de especialidad de jóvenes quienes buscan innovar en el mercado nacional mediante diversas propuestas.	Lourdes Córdova
El consumo de café de especialidad se ha desarrollado por eventos como concursos de barismo y concursos de cata. Asimismo, algunas cooperativas también han contribuido debido al trabajo conjunto relacionado con caficultores con el fin de certificar el café que producen mediante la mejora de prácticas agrónomas lo que a su vez genera revalorización del café producido en el mercado nacional e internacional.		Johan Monteza	

ANEXO H: Matriz de Validación de factores según expertos

Tabla H1: Matriz de Validación de factores según expertos

Categoría de variable	VARIABLES	Villegas	Johan Monteza	David Gonzales	Lourdes Cordova	David Torres
Características del emprendedor	Edad		✓	✓	✓	✓
	Educación	✓	✓	✓	✓	✓
	Experiencia emprendedora	✓	✓	✓	✓	✓
	Motivación por rol	✓	✓	✓	✓	✓
	Historia familiar			✓	✓	✓
Capital relacionado	Existencia de un equipo emprendedor		✓	✓	✓	✓
	Tamaño de las redes	✓	✓	✓	✓	✓
	Presencia de redes profesionales	✓	✓	✓	✓	✓
Características de mercado y estrategia	Existencia de grandes clientes	✓	✓	✓	✓	✓
	Estrategia de diferenciación	✓	✓	✓	✓	✓
	Competencia alta	✓	✓	✓	✓	✓
	Realización de exportación	✓	✓	✓	✓	✓
	Financiamiento con capital de riesgo	✓	✓	✓	✓	✓
	Apoyo del estado	✓				✓
	Entrenamiento de fuerza de trabajo	✓	✓	✓	✓	✓
	Localización					✓
	Sofisticación Tecnológica	✓	✓	✓	✓	✓
	Planeación	✓	✓	✓	✓	✓
	Marketing	✓	✓	✓	✓	✓
	Reclutamiento					

ANEXO I: Matriz de Hallazgos de empresas

Tabla I1: Matriz de Hallazgos de empresas

Variables	Three Monkeys	Café del Fundo	Neira Café Lab	Perú Andino	Kafi Wasi
Edad	24, 20 y 19 años	23 años	21 años	18 y 20 años	24 y 25 años
Historia familiar	Si	Si	Si	Si	No
Existencia de un equipo emprendedor	Si, 3 socios	Si, 6 socios	No	Si, 2 socios	Sí, 2 socios
Tamaño de redes	Promperú, La ruta del café	Sierra y Selva Exportadora (Minagri), Promperu, ADEX, Produce	Promperú, La ruta del café	La ruta del Café, Promperú	La ruta del café
Presencia de redes profesionales	Caficultores, Restaurante Central	Envasados industriales, caficultores,	Caficultores, restaurantes	Caficultores	Caficultores, restaurantes, supermercados
Competencia alta	No en Cuzco, si considera que hay competencia alta en Lima	Si, consideran que en el mercado de café de especialidad la competencia es alta	Sí considera que hay competencia, pero ellos se centran en sus operaciones.	Si, en la ciudad de Jaén existen más de treinta cafeterías de café de especialidad	Sí, hay un gran número de buenas cafeterías de especialidad en Arequipa y hay 2 cafeterías cerca de su local
Realización de exportación	Si, por nanolotes	Si, café tostado a Chile y en verde en asociación a Alemania	No, pero estaba en sus planes previo a la pandemia	No, pero iniciarán en el presente año	No
Entrenamiento de fuerza de trabajo	Si. los capacitan mediante un taller interno de entrenamiento para baristas	Capacitaciones internas del equipo de trabajo, pago parcial de cursos externos para los miembros del trabajo y constante <i>feedback</i> con otros dueños de cafetería	Capacitación en cursos externos pagados por la empresa	El jefe de operaciones, quien es un Q Grader capacita internamente al barista y lo actualiza con respecto a nuevos métodos de elaboración del café. Llevan cursos de capacitación dictados por la empresa proveedora de la máquina	Cada semana se capacitan internamente entre todos los baristas, de algún nuevo método de vanguardia según la SCAA en el sector café

Tabla I2: Matriz de Hallazgos con especificaciones de empresas

Variables	Especificaciones	Three Monkeys	Café del Fundo	Neira Café Lab	Perú Andino	Kafi Wasi
Educación	Estudios profesionales	Carrera de Administration	Carrera de Derecho	Gastronomía, Gestión estratégica	Carrera de Agronomía y carrera de Administración	Diego: Carrera de Gastronomía
	Cursos de café	Cata y barismo	Catación, tostado, fisionomía del café, barismo	Cata (Q Grader), tostado, barismo, producción agrícola	Gustavo: licenciado Q grader, Egresado de curso Q processing para maneja de fincas de café. Noemi: Cata y Barismo	Pamela: Administración y gestión de restaurantes y cafeterías. Diego: barista, catador Q grader, tostador
Experiencia emprendedora	En el sector café	Si, en cafeterías y en el museo de café del Cuzco	Si, venta en eventos universitarios	Si, en cafeterías y restaurantes	Si, venta de café tostado	Trabajo dependiente en cafetería en Hotel La Libertad
	Emprendimientos propios	No	Venta de carteras con diseño andino en la universidad	No	Si, negocio familiar de venta de menú	Cevichería en temporada de verano y sanguchería
Financiamiento con capital de riesgo	Constitución de la empresa	No	No	No	No	No
	Desarrollo de las operaciones	Si	Si	Si	Si	Si
Motivación	Motivación por rol	Contaban con empleo y referentes de emprendimientos exitosos de familiares	Primos con emprendimientos éxitos al construir grifos, en la zona del Vraem	No se dá	Tío exitoso en el rubro de café en la ciudad de Jaén	Padre del fundador posee una empresa rentable relacionada a la minería. Familiar de la fundadora posee empresa relacionada a alimentos y bebidas.
	Otras motivaciones	Oportunidad de mercado y amor por el café. Motivación familiar. Intentar mejorar la situación de productores de café cusqueños	Contribuir a mejorar la situación económica de su familia y social de los agricultores del Vraem	Autosuperación	Motivación familiar por los padres e hijos	Se encuentra una motivación más personal: hacer conocido el café peruano en Arequipa; y una motivación familiar.

Tabla I2: Matriz de Hallazgos con especificaciones de empresas (continuación)

Variables	Especificaciones	Three Monkeys	Café del Fundo	Neira Café Lab	Perú Andino	Kafi Wasi
Cultura de valores	Clientes	Transparencia sobre la calidad	Transparencia sobre la calidad	Empatía, vocación de servicio, respeto, transparencia sobre la calidad	Transparencia sobre la calidad	Transparencia sobre la calidad del café y origen
	Proveedores. Agricultores	Transparencia con el precio, honestidad	Honestidad, empatía, trato justo	Empatía	Honestidad, Amabilidad en el trato al cliente	Honestidad en el precio pagado por el café según calidad Puntualidad
Existencia de grandes clientes	Grandes Clientes	Si, vende a restaurantes como Mil Centro y Central	Tiendas veganas: La zanahoria, Organa	Restaurantes y cafeterías	-	Sí, vende a supermercados en Arequipa
	Estrategia de captación y fidelización para grandes clientes	Capacitaciones	Capacitaciones, impulsaciones y precios reducidos	Capacitaciones, descuentos y servicios personalizados	-	Precios reducidos, promociones e impulsaciones
Estrategia de diferenciación	Diferenciador	Nivel de calidad del café, propuesta inusual de venta de café	Uso de historia familiar e imagen de sus padres	Alta calidad en el servicio al cliente	Experiencia de consumo basada en costumbres del lugar	Acompañan el producto con una experiencia cafetera Baristas certificados
	Estrategia	Desarrollo constante de una mejor oferta	Atención personalizada, orientación al servicio	Enfoque al cliente en las operaciones del servicio	Experiencia de consumo basada en costumbres del lugar	Personal capacitado para promover el café peruano y la historia detrás. Poseer una barra amplia de métodos
Sofisticación Tecnológica	Maquinaria para la elaboración de café	Si, actualmente cuentan con 2 máquinas nuevas de última generación	Si, han invertido en cafeteras modernas con mayor capacidad	Si, poseen una máquina de espresso de tecnología avanzada y molinos mayal cónica alemanes	Si, especialmente en máquinas para la extracción del café, molinos, licuadora y una máquina de hielos	Si, han invertido en una tostadora modera y una máquina de expresos capaz de modular la temperatura y los flujos

Tabla I2: Matriz de Hallazgos con especificaciones de empresas (continuación)

Variables	Especificaciones	Three Monkeys	Café del Fundo	Neira Café Lab	Perú Andino	Kafi Wasi
Sofisticación Tecnológica	Procesos de producción	Si, en el aspecto logística y de fermentaciones así como en capacitaciones para los agricultores	Sí, en instalaciones de secado, en una despulpadora del campo y un tostador para mejorar los perfiles	Trabajo directo con los agricultores y capacitaciones constantes para la mejora de calidad	No, terciarizan el servicio	Capacitaciones en las fincas y viajes al origen para identificación de problemas
Marketing	Público Objetivo	Sus clientes en el triciclo eran turistas principalmente, actualmente han abierto una cafetería por lo que el público objetivo ha cambiado y ahora se enfocan en amantes del café locales	Clientes con empatía y apreciación por la cultura y la historia detrás del producto. En su mayoría jóvenes	Adultos desde los 25 a 50 años	Su público objetivo se divide en dos: Personas mayores que se ven atraídas por la tradición y jóvenes de 15 a 25 años que gustan de un buen café	Previo a la coyuntura su principal cliente eran turistas. Actualmente segmentan a sus clientes por edad, al público más joven les ofrecen cursos de arte latte y al público mayor se les ofrece café en grano o molido porque poseen cafeteras.
	Actividades de marketing	Previo pandemia: No realizan publicidad directamente pero si tienen participación en campeonatos	Acompañar al producto con información e historia y promover la marca en redes sociales	Previo pandemia: Incorporación en su establecimiento de productos complementarios como tazas de otros emprendimientos. Post pandemia: incorporación de productos de otros emprendedores como frutos secos y mascarillas	Previo a pandemia: participación en ferias de café. Degustación del café en el aeropuerto y en hoteles. Post pandemia: contrataron a un marketero para que maneje su contenido digital e invierten en publicidad pagada en las redes sociales.	Invierten en el pago a una agencia de marketing para que se encarguen de la publicidad en redes sociales. Aparecen en la televisión en un bloque de gastronomía para difundir el consumo de café peruano

Tabla I2: Matriz de Hallazgos con especificaciones de empresas (continuación)

Variables	Especificaciones	Three Monkeys	Café del Fundo	Neira Café Lab	Perú Andino	Kafi Wasi
Marketing	Nuevos productos	Elaboración de botellas cold brew, bring bags, ediciones limitadas de café, eventos como regálame una sonrisa y yo te regalo un café	Nuevo mensaje en sus productos: consume café fresco que complementa al mensaje previamente promovido.	Creación de nuevos blend elaborados como espressos e incorporación de uso de vasos con la impresión característica en color anaranjado	Creación de bebidas para niños. Acompañamientos como platos típicos para acompañar al café. Oferta de bebidas con alcohol.	Crearon los dripper ecoamigables: pequeñas bolsas de maíz que almacenan café molido y solo requieren de agua caliente.
Planeación	Actividades de planeación	No lo han hecho, pero consideran que es algo importante que quieren empezar a hacer	Se realiza una planificación orientada a trabajo en campo, para determinar los recursos necesarios a usar durante la campaña y por otro lado planificación comercial en donde se establecen los objetivos a lograr como potenciales clientes y reorganización de miembros del equipo	Se basa en planeación anual y mejora constante en donde la decisión se toma entre Harry y dos asesores	No realizan planeación de manera formal, pero plantean metas a un año para implementar un cambio en sus productos o en el marketing	Se plantean metas de venta de manera anual y se proyectan a mediano plazo en la gestión de una finca para poder abastecerse.
	Adaptación	Creación de nuevos productos e implementación de eventos	Modificación de eslogan de la empresa	Creación de nueva bebida a base de café e implementación de nuevo merchandising	Cambiaron su carta y ciertas recetas. Pasaron de bebidas frías (frappes) a bebidas calientes y apostaron por desayunos más saludables. Quitaron mesas, acondicionaron un área de recojo de productos.	Se han adaptado vendiendo bolsas de café de menor cantidad para que los comensales puedan disfrutar del café en su casa.

ANEXO J: Matriz de Validación de factores según empresas

Categoría de variable	VARIABLES	Three Monkeys	Café del Fundo	Neira Café Lab	Perú Andino	Kafi Wasi
Características del emprendedor	Edad	✓	✓	✓	✓	✓
	Educación	✓	✓	✓	✓	✓
	Experiencia emprendedora		✓		✓	✓
	Motivación por rol				✓	
	Historia familiar	✓	✓	✓	✓	
Capital relacionado	Existencia de un equipo emprendedor	✓	✓		✓	✓
	Tamaño de las redes	✓	✓	✓	✓	✓
	Presencia de redes profesionales	✓	✓	✓		✓
	Cultura de Valores	✓	✓	✓	✓	✓
Características de mercado y estrategia	Existencia de grandes clientes	✓	✓	✓		✓
	Estrategia de diferenciación	✓	✓	✓	✓	✓
	Competencia alta	✓	✓	✓	✓	✓
	Realización de exportación	✓	✓			
	Financiamiento con capital de riesgo	✓	✓	✓	✓	✓
	Entrenamiento de fuerza de trabajo	✓	✓	✓	✓	✓
	Sofisticación Tecnológica	✓	✓	✓	✓	✓
	Planeación		✓	✓		✓
	Marketing	✓	✓	✓	✓	✓

ANEXO K: Guía de preguntas entrevista semi estructurada a Café Gran Pá

GUIA DE PREGUNTAS DE ENTEVISTAS SEMI ESTRUCTURADA

CONOCIMIENTO INFORMADO: Buenas tardes, somos Valeria, Amanda Juan Carlos, la presente investigación se realiza con el fin de identificar en qué etapa de crecimiento se encuentra Café Gran Pá. La presente entrevista será grabada, no hay respuestas correctas ni incorrectas, es totalmente voluntaria y si hay preguntas que no desee contestar está en su derecho de retirarse.

Preguntas iniciales

37. ¿Qué tiempo en el mercado tiene Café Gran Pá?
38. ¿Cuál es la cadena de valor de la empresa?
39. Si los tuviera, ¿cuáles son sus puntos de venta?
40. ¿Cuáles consideras que son las principales fortalezas y debilidades de Café Gran Pá?
41. ¿Cuáles son las limitaciones en la operación de Gran Pá?

Sobre el crecimiento de empresas según Churchill

42. ¿Cuál es la estructura de su organización? (Organigrama) ¿Qué tan necesaria es su presencia para el funcionamiento de su empresa?
43. ¿Realizan supervisión de actividades en la empresa? De ser así, ¿de qué modo? ¿Quiénes son los encargados de las tomas de decisiones estratégicas? ¿Usted dirige directamente a los empleados?
44. ¿Existen sistemas formales en la organización? Es decir ¿Poseen procedimientos y/o reglas establecidas para las operaciones? ¿Cuáles son? (Mínimo, básico, en desarrollo, madura)
45. ¿Realiza planificación en la empresa? ¿Cuál es la finalidad de su estrategia empresarial? (Existencia, sobrevivir, mantenerse, obtener recursos para crecer, crecer, recuperar la inversión)

Incremento de ventas

46. ¿Cuál ha sido el porcentaje de crecimiento en ventas desde que inició sus operaciones hasta la actualidad? Desempeño desde el inicio hasta pandemia y desempeño post pandemia.
47. ¿Cuál ha sido el porcentaje anual de crecimiento promedio que experimentó la empresa? De no contar con los ratios correspondientes ¿Cuál fue el volumen de ventas en el primer año de operaciones versus el volumen de ventas actual?

Incremento en el número de trabajadores

48. ¿Posee trabajadores? ¿Cuántos trabajadores empleó su organización cuando inició y con cuántos trabajadores cuenta su empresa actualmente?

Sobre las variables de crecimiento

Edad

49. ¿Cuál era su edad cuando constituyó la empresa? ¿Usted considera que su edad influyó en alguna medida al momento de la fundación de la empresa y/o en sus actividades iniciales? ¿En cuáles? ¿Cómo? En caso de que sea de forma negativa ¿Hizo algo para enfrentar la situación?

Educación

50. ¿Cuál fue su nivel de instrucción cuando fundó la empresa? ¿Se ha capacitado en temas de gestión y administración? ¿Ha llevado cursos de especialización en temas relacionados al café de especialidad?
- c. En caso sea así ¿Como cuáles? ¿Cree que los cursos de especialización han sido útiles para la empresa? ¿En qué sentido? ¿Por qué?
 - d. En caso no sea así ¿Por qué?

Experiencia Previa

51. Antes de fundar su empresa ¿Ha tenido experiencia previa en emprendimientos? De ser así, ¿en qué consistió esa experiencia? ¿Ha trabajado previamente en el sector de café de especialidad? De ser el caso, ¿qué tipo de actividades realizaba en torno al sector café? ¿La información del sector obtenida aportó en su empresa actualmente? De ser el caso ¿Cómo?

Motivación

52. ¿Cuáles fueron las razones que influyeron en tomar la decisión de fundar su empresa en el sector café? ¿En qué circunstancia laboral se encontraba cuando se dio el emprendimiento? ¿Alguien influyó en su decisión de emprender? ¿De qué modo? ¿Posee familiares o personas cercanas que hayan tenido emprendimientos exitosos o que se dedique al rubro del café?
53. Actualmente ¿Cuál es su principal motivación para crecer?

Sobre el equipo emprendedor

54. Al momento de constituir la empresa, ¿fue creada en sociedad o eres el único dueño? ¿A qué se debió esta decisión?

Sobre redes

55. ¿Hubo personas, organizaciones y/o instituciones que facilitaron o brindaron apoyo en el desarrollo organizacional? De ser así ¿Cuántas fueron aproximadamente y con qué tipo de recursos económicos y no económicos aportaron? ¿Cómo influyeron estos recursos en el desarrollo de la empresa?
56. ¿Conoce lo que es una red profesional? Definición: Son las relaciones comerciales establecidas con los clientes, proveedores, instituciones, y demás actores en el sector. ¿La empresa posee redes profesionales? ¿Cuáles son? ¿Considera que ha obtenido u obtiene algún tipo de beneficio especial por parte de sus redes profesionales? ¿Cuál?

57. ¿La empresa pertenece a algún Holding, grupo empresarial o asociaciones cafetaleras? ¿Cuáles son? ¿Considera que ha obtenido u obtiene algún tipo de beneficio especial por parte de ello? ¿Cuál?

Sobre exportación

58. ¿Actualmente exporta café de especialidad?
- e. Si la respuesta es sí ¿En qué modalidad? ¿En qué medida ha variado el nivel de ganancias? Para poder exportar ¿Ha realizado cambios en sus operaciones? En caso de que sea así ¿Cuáles? ¿A qué se debieron estos cambios? ¿Cómo los llevaron a cabo?
 - f. Si la respuesta es no ¿Ha comenzado con los trámites o es parte de sus planes?
 - i. Si la respuesta es sí ¿Considera que deberá realizar cambios en sus operaciones?
 - ii. Si la respuesta es no ¿Cuál es la razón por la que no lo considera?

Clientes/consumidores

59. ¿Cuál es su público objetivo? ¿Posee estrategias para captar clientes nuevos y/o retener los actuales? ¿Ha realizado una clasificación de los clientes que posee según sus características? De ser el caso ¿Posee estrategias diferenciadas para cada segmento?
60. ¿Posee grandes clientes (alto volumen)? Si la respuesta es sí ¿Como los fideliza?

Estrategia y diferenciación

61. ¿Utiliza alguna estrategia para competir en el mercado? ¿En qué consiste? ¿Cuál es la finalidad de su estrategia?
62. ¿Posee alguna característica que la diferencia de sus competidores? ¿Lleva a cabo alguna estrategia para aprovechar esta característica? ¿En qué consiste?

Financiación

63. En un primer momento, cuando se constituyó la empresa ¿Tuvo acceso a una financiación externa o se financió con recursos propios? ¿Por qué tomó esa decisión? En caso haya obtenido un crédito, ¿Tuvo dificultades para obtener un crédito?
64. Durante el desarrollo de sus operaciones en los años posteriores ¿Ha accedido a un crédito? De ser afirmativo ¿Con qué fin?

Nivel de los competidores

65. ¿Considera que la competencia en su sector es alta? ¿Por qué los considera como competencia? (Aspectos de locación, precios, etc.)
66. ¿Cuáles son las empresas con las que compite directamente? ¿Cómo los identifica? En caso tome alguna medida luego de identificarlas ¿En qué consiste?

Entrenamiento de baristas y catadores

67. ¿Posee baristas y catadores certificados en su equipo de trabajo?
- c. Si la respuesta es sí ¿La empresa invierte en capacitarlos?

- iii. De ser el caso ¿Qué tipo de capacitaciones son las que se realizan? ¿Por qué?
¿De qué modo cree que influyen estas capacitaciones en las actividades diarias de la empresa? ¿Considera que influyen en el crecimiento?
- iv. En caso no realizar capacitaciones ¿Por qué no las realiza?

Sofisticación tecnológica

- g. ¿La organización invierte en maquinaria de nueva generación para la elaboración de bebidas de café? ¿Cómo cuáles?
- h. ¿La organización invierte en los procesos de producción de café? ¿Cómo cuáles?
- i. ¿La organización invierte en redes sociales? ¿Cómo cuáles?

Marketing

- 68. ¿Invierte en publicidad para su empresa? ¿Qué medios utiliza para promocionarla? ¿Por qué utiliza estos medios?
- 69. ¿Realiza estrategias para promover el posicionamiento de su marca en el mercado? Es decir, ¿comunica las características que distintivas de su producto con su público?
- 70. ¿Ha adaptado su estrategia a los cambios en el entorno que se viven actualmente? Si es el caso ¿Cómo se dio la adaptación? ¿Ha creado nuevos productos en respuesta a oportunidades identificados en el mercado?

Planeación

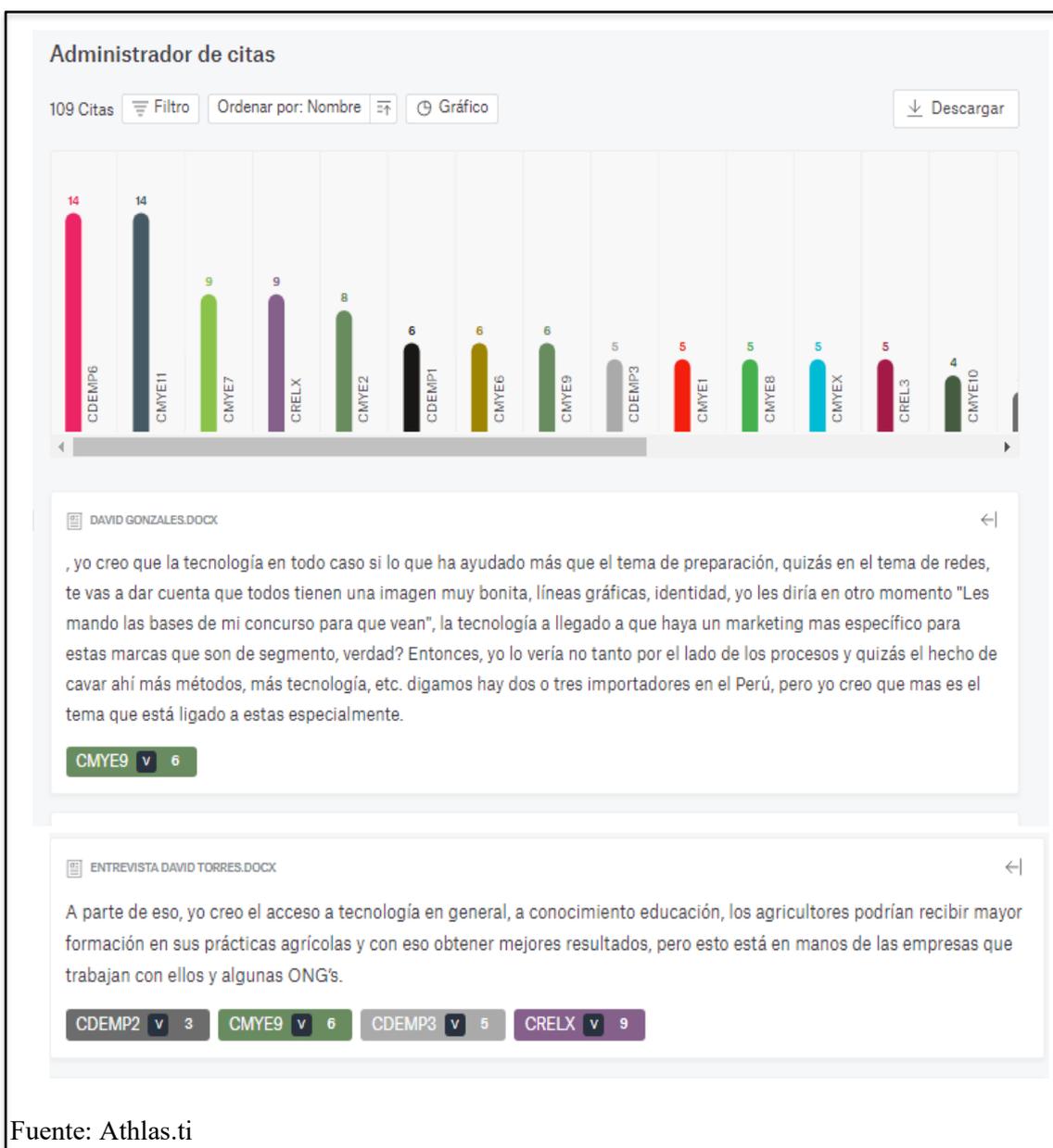
- 71. ¿Realizan actividades de planeación formales? ¿Posee metas y objetivos plasmados de corto, mediano y largo plazo? ¿Cuál es el horizonte temporal de su planeación? ¿Ha realizado planes de contingencia en respuesta a los cambios en el entorno?

Cultura de valores

- 72. ¿Qué valores rigen sus operaciones? ¿Pone en práctica algún valor en especial en el trato hacia los proveedores y clientes? ¿Por qué?
 - e. ¿Cuál es su posición respecto a la concertación de precios con los agricultores?
 - f. Respecto a la relación con sus clientes, ¿De qué manera promueve la transparencia en la calidad del café ofrecido? ¿Considera que ello construye confianza?

ANEXO L: Evidencia del uso de Atlas.ti

En el presente trabajo de investigación se utilizó la plataforma atlas.ti para clasificar las sub categorías de los factores de crecimiento de las empresas. La plataforma nos permitió cargar las transcripciones de las entrevistas a los dueños de las cafeterías y etiquetar las categorías según la clave asignada a cada una. Luego de etiquetarlas, la plataforma ofrece un resumen de las frecuencias en las que se repiten las sub categorías para poder interpretar los hallazgos. A continuación, presentamos las categorías y los diversos usos de la herramienta.



Fuente: Athlas.ti

Administrador de códigos

24 Códigos Ordenar por: Nombre

 CDEMP1	<input type="text" value="1"/>	<input type="text" value="6"/>	<input type="text" value="←"/>
 CDEMP2	<input type="text" value="1"/>	<input type="text" value="3"/>	<input type="text" value="←"/>
 CDEMP3	<input type="text" value="1"/>	<input type="text" value="5"/>	<input type="text" value="←"/>
 CDEMP4	<input type="text" value="1"/>	<input type="text" value="1"/>	<input type="text" value="←"/>
 CDEMP5	<input type="text" value="1"/>	<input type="text" value="1"/>	<input type="text" value="←"/>
 CDEMP6	<input type="text" value="1"/>	<input type="text" value="14"/>	<input type="text" value="←"/>

Fuente: Athlas.ti



ANEXO M: Análisis Bibliométrico

En adición se presenta un análisis bibliométrico para la validación de las fuentes utilizadas.

Figura M1: Cantidad de citas de NC Churchill y VL Lewis

[The five stages of small business growth](#)

[VL Lewis](#), [NC Churchill](#) - [University of Illinois at Urbana ...](#), 1983 - [papers.ssrn.com](#)

Develops a model relevant to small and growing businesses that delineates five stages of firm development. These stages are:(1) existence--concerned with garnering customers and delivering the product or service contracted for;(2) survival--firms have demonstrated that ...

☆ [🔗](#) Citado por 3818 [Artículos relacionados](#) [Las 2 versiones](#)

Fuente: Google Scholar

Figura M2: Cantidad de citas de Penrose

[\[LIBRO\] The growth of the firm: the legacy of Edith Penrose](#)

[ET Penrose](#), [C Pitelis](#) - 2002 - [books.google.com](#)

Edith Penrose has been one of the most significant economists of the second part of the twentieth century. Her contribution to the theory of the firm has reinvented and productively developed the classical tradition in economics, and informed the currently dominant ...

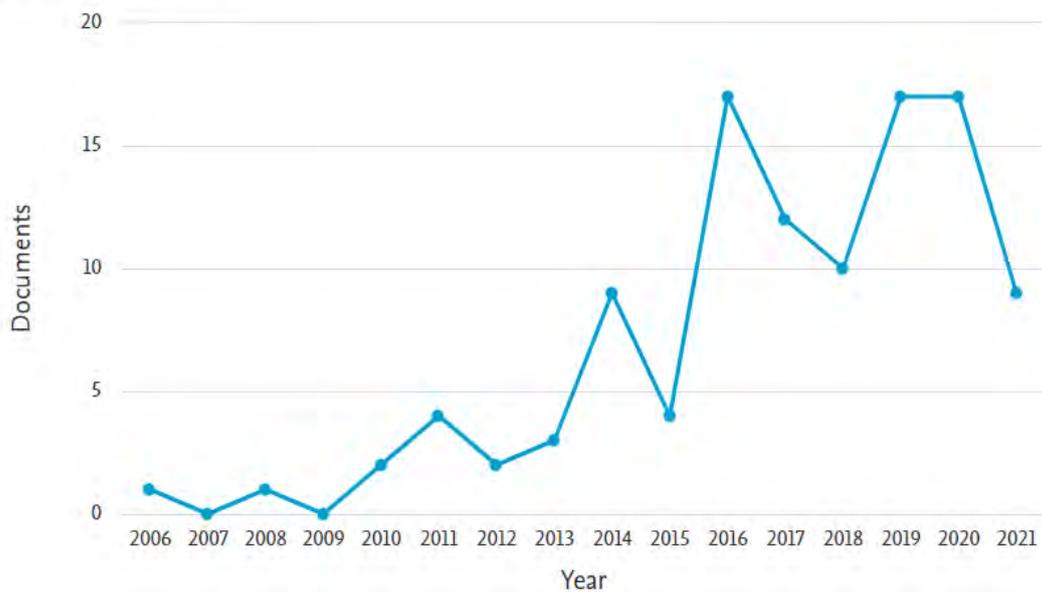
☆ [🔗](#) Citado por 204 [Artículos relacionados](#) [Las 5 versiones](#)

Fuente: Google Scholar

Figura M3: Cantidad de citas de David Storey



Documents by year



Fuente: Scopus

Figura M4: Cantidad de citas de Federico kantis

[\[PDF\] Factores determinantes del crecimiento en empresas jóvenes. Evidencias de una comparación internacional](#)

[J Federico, H Kantis...](#) - ... América Latina: **factores** ..., 2009 - [colaboracion.dnp.gov.co](#)

2. **Factores** determinantes del crecimiento en empresas jóvenes. Evidencias de una comparación internacional Juan **Federico**, 3 Hugo Daniel Kantis4 y Rodrigo Rabetino5 2.1. Introducción El fenómeno del crecimiento de las nuevas empresas ha despertado creciente interés por parte ...

☆ [Citado por 29](#) [Artículos relacionados](#) [Las 6 versiones](#)

Fuente: Scopus