

# PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

## Facultad de Gestión y Alta Dirección



Factores que impulsan el crecimiento empresarial. Estudio de casos múltiples en MYPES comercializadoras de productos naturales alimenticios elaborados en base a granos andinos

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

*Giancarlo Martin Ninamango Hurtado*

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

*Steffany Del Rocio Puican Chan  
Bijorhca Berenice Elianith Quiñe Tafur*

**Asesor:**

*Renato Jose Gandolfi Castagnola*

Lima, 2022

La tesis

**Factores que impulsan el crecimiento empresarial. Estudio de casos múltiples en MYPES comercializadoras de productos naturales alimenticios elaborados en base a granos andinos.**

ha sido aprobada por:

---

Dr. Jean Pierre Seclen Luna  
[Presidente del Jurado]

---

Mgr. Renato Gandolfi Castagnola  
[Asesor Jurado]

---

Mgr. German Adolfo Velasquez Salazar  
[Tercer Jurado]

A mi madre, Noemi, que sin su apoyo y enseñanza no hubiese podido ser quien soy hoy en día.  
A mi padre, Carlos, quien me ayudó en cada circunstancia de la vida. A mi abuelo y abuela,  
quienes son parte fundamental de mi vida.

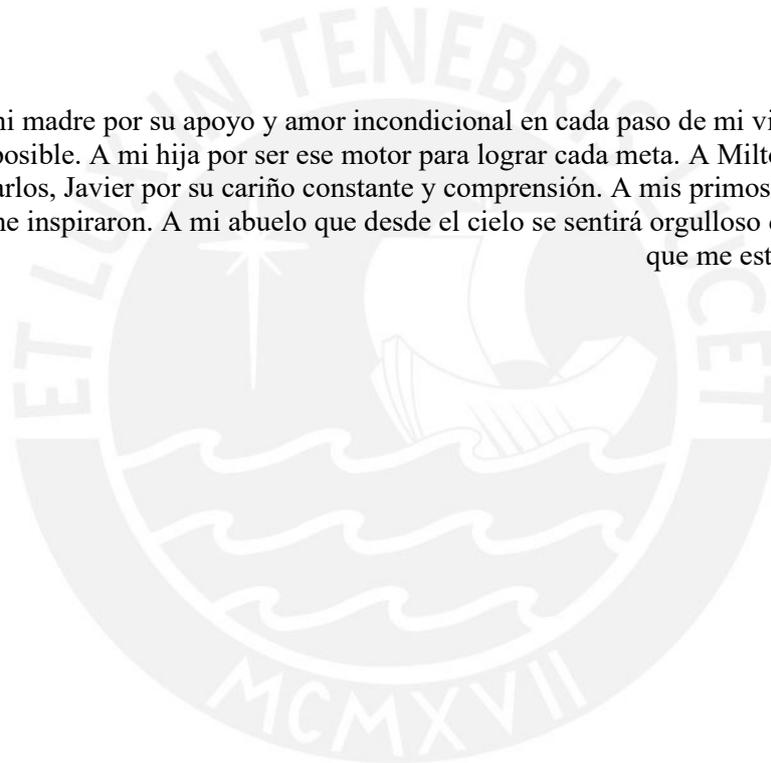
**Giancarlo Ninamango**

Agradezco a mi madre, porque sin su apoyo y su confianza en mí, no hubiera llegado tan lejos; a mi padre, por su apoyo y amor incondicional; y a Carlos, mi hermano favorito, por acompañarme en cada paso que doy. A mis abuelos y a mi Koki, por su cariño constante y comprensión. A Fátima, porque me impulsa a ser mejor cada día. A Zoe, por llegar cuando más lo necesitaba. A los amigos que me acompañaron en toda mi carrera.

**Steffany Puican**

Agradezco a mi madre por su apoyo y amor incondicional en cada paso de mi vida, sin ella nada de esto sería posible. A mi hija por ser ese motor para lograr cada meta. A Milton, Lucy, Rosse, Akemi, Carlos, Javier por su cariño constante y comprensión. A mis primos que siempre me motivaron y me inspiraron. A mi abuelo que desde el cielo se sentirá orgulloso de la mujer en la que me estoy convirtiendo.

**Berenice Quiñe**



Como grupo agradecemos a nuestro asesor de tesis, Renato Gandolfi, por el tiempo, la exigencia y la dedicación que nos dedicó. A los profesores de Gestión que nos brindaron su apoyo para el desarrollo de la investigación.

Agradecemos también a todas las personas que formaron parte de nuestra investigación, en especial a los empresarios fundadores de Amaru, Oriundo, Tarwi Corp, Gardi, Andenes Foods y Quki pops, así como a los expertos del sector, quienes nos permitieron conocer de cerca el maravilloso mundo de los productos naturales andinos.



## RESUMEN

Durante los últimos años, la tendencia por consumir productos naturales alimenticios se relacionó con ser una alternativa beneficiosa para el consumidor, lo que se vio aprovechado por las empresas comercializadoras de estos productos, y generó que aumenten su presencia en este mercado. En el caso peruano, existen muchas Micro y Pequeña Empresas (en adelante MYPES) dedicadas a la producción y comercialización de productos naturales alimenticios, que no solo buscan que el consumidor se vea beneficiado en cuanto a su salud, sino también que consuma lo producido en el país y en especial lo producido en las tierras andinas, ya que en ellas se encuentran una variedad de granos andinos los cuales son utilizados como insumos primarios para la elaboración de estos productos.

El presente trabajo busca identificar los factores que impulsan el crecimiento en las MYPES comercializadoras de productos naturales en base a granos andinos, con la finalidad de brindar recomendaciones que ayuden a potenciar su crecimiento, las cuales se desprenden de los hallazgos encontrados. Para ello, se cuenta con la participación de un grupo de 5 empresas que cumplen con un perfil en particular, de las cuales se identifican y analizan los factores que han impulsado su crecimiento. Para el desarrollo, se utiliza un modelo específico y gracias a la recopilación de datos a partir de las entrevistas realizadas a los expertos en MYPES y expertos en productos naturales se pudo identificar los factores de crecimiento relevantes. Cabe resaltar que la investigación es de alcance descriptivo, por lo que se busca mostrar información en base a estas empresas y que pueda ser útil para otras empresas que se desempeñan en el mismo rubro.

**Palabras clave: crecimiento, granos andinos, factores de crecimiento, productos naturales.**

## ÍNDICE DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN .....	1
CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN.....	2
1. Problema de investigación .....	2
1.1 Problema de la investigación desde la perspectiva del mercado .....	3
1.2 Problema de la investigación desde la perspectiva de gestión .....	4
2. Objetivos y preguntas de investigación.....	5
2.1 Objetivo General.....	5
2.2 Objetivos Específicos .....	5
3. Justificación .....	6
4. Estructura de la investigación .....	7
5. Limitaciones de la investigación.....	9
CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO .....	14
1. Crecimiento empresarial .....	14
1.1 Definición e Importancia del Crecimiento Empresarial .....	14
1.2. Modelos de medición del crecimiento empresarial .....	16
1.3. Factores para el crecimiento empresarial .....	19
2. La Micro y Pequeña Empresa (MYPES) .....	24
2.1. MYPES en el mundo .....	24
2.2. Definición de MYPES en el Perú .....	26
2.3. Importancia y características de las MYPES.....	26
2.4. Distinción entre micro y pequeña empresa.....	27
3. Estudios sobre crecimiento en MYPES.....	28
4. Factores de crecimiento en MYPES.....	29
4.1. Modelos que desarrollan los factores de crecimiento en MYPES.....	30
4.2. Barreras en el crecimiento de la MYPES .....	38
CAPÍTULO 3: MARCO CONTEXTUAL .....	39
1. Situación de las MYPES en el Perú .....	39

1.1. Las MYPES en la red empresarial peruana .....	39
1.2. El rol del Estado frente a las MYPES.....	40
2. Megatendencias.....	42
2.1 Megatendencia de Orgullo Local .....	43
2.2 Megatendencia de Consumo Saludable .....	44
3. Productos Naturales .....	44
3.1. Diferenciación de términos relacionados a los Productos Naturales .....	45
3.2. Contexto de los Productos Naturales Alimenticios en el Perú .....	47
4. Granos Andinos.....	48
4.1. Contexto de Granos Andinos.....	48
4.2. Tipos de Granos Andinos .....	50
4.3 Mapeo de actores: empresas que comercializan productos alimenticios en base a granos andinos.....	53
4.4. Empresas seleccionadas que comercializan productos alimenticios en base a granos andinos.....	55
CAPÍTULO 4: MARCO METODOLÓGICO .....	60
1. Alcance de la Investigación .....	60
2. Diseño metodológico .....	61
2.1. Enfoque de la Investigación .....	61
2.2. Estrategia de la Investigación.....	62
2.3 Horizonte temporal de la investigación .....	63
2.4. Selección muestral y unidades de observación.....	63
3. Herramientas de recolección de información.....	64
3.1. Expertos en MYPES y metodología.....	65
3.2. Expertos del mercado .....	66
3.3. Entrevistas a empresas.....	67
4. Técnicas de análisis de la información.....	67
5. Secuencia metodológica.....	69

5.1 Fase exploratoria .....	69
5.2 Fase de campo .....	70
5.3 Fase analítica .....	70
5.4 Fase propositiva.....	70
<b>CAPÍTULO 5: HALLAZGOS .....</b>	<b>72</b>
1. Sistematización de la información .....	73
1.1 Codificación sin variables adaptadas.....	73
2. Hallazgos preliminares con expertos .....	74
2.1 Análisis de las entrevistas con expertos .....	74
2.2. Hallazgos finales según expertos.....	77
3. Hallazgos con empresas .....	79
3.1 Clasificación de las etapas de crecimiento .....	79
3.2 Análisis de las entrevistas con empresarios.....	82
<b>CAPÍTULO 6: CONCLUSIONES.....</b>	<b>120</b>
<b>CAPÍTULO 7: RECOMENDACIONES GENERALES PARA EMPRESAS DEL MISMO</b>	
<b>RUBRO .....</b>	<b>124</b>
<b>SUGERENCIAS PARA FUTURAS INVESTIGACIONES.....</b>	<b>127</b>
<b>REFERENCIAS .....</b>	<b>128</b>
<b>ANEXO A: Matriz de Consistencia .....</b>	<b>137</b>
<b>ANEXO B: Información complementaria sobre la Quinua .....</b>	<b>140</b>
<b>ANEXO C: Información complementaria sobre el Tarhui .....</b>	<b>142</b>
<b>ANEXO D: Información complementaria de la Cañihua .....</b>	<b>144</b>
<b>ANEXO E: Información complementaria de la Kiwicha.....</b>	<b>146</b>
<b>ANEXO F: Redes Sociales de Tarwicorp .....</b>	<b>148</b>
<b>ANEXO G : Redes Sociales de Amaru SuperFoods.....</b>	<b>149</b>
<b>ANEXO H: Redes Sociales de Qukipops .....</b>	<b>150</b>
<b>ANEXO I : Redes Sociales de Gardi .....</b>	<b>151</b>
<b>ANEXO J : Redes Sociales de Andenes Foods.....</b>	<b>152</b>

ANEXO K: Evidencia del uso de Atlas.ti .....	153
ANEXO L: Ficha técnica de entrevistados .....	155
ANEXO M: Guía de preguntas .....	156
ANEXO N: Análisis Bibliométrico.....	162



## LISTA DE TABLAS

Tabla 1: Empresas que aceptaron participar en la investigación.....	10
Tabla 2: Empresas que declinaron participar en la investigación .....	10
Tabla 3: Proveedores contactados en la investigación .....	12
Tabla 4: Factores para el crecimiento empresarial según Vier Machado.....	19
Tabla 5: Factores para el crecimiento según Blázquez .....	22
Tabla 6: Número de empresas según tamaño de empresas .....	24
Tabla 7: Rangos de clasificaciones empresariales para países de la Alianza del pacífico .....	25
Tabla 8: Factores del crecimiento empresarial. Especial referencia a las pequeñas y medianas empresas Blázquez, Dorta y Verona (2006).....	31
Tabla 9: Factores que limitan el crecimiento de las micro y pequeñas empresas en el Perú .....	32
Tabla 10: Diferenciación de términos relacionados a los Productos Naturales .....	46
Tabla 11: Tipos de estudio de caso .....	63
Tabla 12: Perfil de empresas seleccionadas para la investigación .....	64
Tabla 13: Expertos en MYPES y Metodología .....	65
Tabla 14: Expertos en el mercado de PNA elaborados en base a Granos Andinos .....	66
Tabla 15: Sujetos de investigación.....	67
Tabla 16: Codificación de variables previo a entrevistas a expertos del mercado .....	73
Tabla 17: Codificación de variables final.....	78
Tabla 18: Clasificación de las etapas de crecimiento de empresas .....	80
Tabla 19: Edad de empresarios al fundar su empresa .....	85
Tabla 20: Nivel educativo de empresarios estudiados .....	87
Tabla 21: Experiencia previa de empresarios estudiados.....	90
Tabla 22: Clasificación de motivación de empresarios estudiados.....	93
Tabla 23: Miembros de equipo emprendedor en cada empresa .....	96
Tabla 24: Tamaño de las redes de empresas estudiadas.....	100
Tabla 25: Redes profesionales de empresas estudiadas .....	102
Tabla 26: Redes profesionales de empresas estudiadas .....	105
Tabla 27: Tamaño de competidores en empresas estudiadas .....	107
Tabla 28: Realización de exportación en empresas estudiadas .....	109
Tabla 29: Estrategia Diferenciadora en empresas estudiadas.....	113
Tabla 30: Financiamiento con capital de riesgo en empresas estudiadas.....	116
Tabla 31: Conclusión de los Factores de Crecimiento .....	121
Tabla 32: Recomendaciones para empresas participantes.....	126

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Secuencia del planteamiento del problema.....	2
Figura 2: Estructura de la tesis – sugerencia para futuras investigaciones.....	9
Figura 3: Secuencia del Marco teórico.....	14
Figura 4: Modelo de Larry E. Greiner.....	17
Figura 5: Modelo de Neil C. Churchill y Virginia L. Lewis .....	18
Figura 6: Factores de crecimiento de pequeñas empresas en países en vías de desarrollo según Federico y Kantis (2009).....	33
Figura 7: Secuencia del Marco Contextual .....	39
Figura 8: Estructura Empresarial.....	40
Figura 9: Mapeo de los principales actores del mercado de empresas que comercializan productos alimenticios en base a granos andinos .....	55
Figura 10: Secuencia del Marco metodológico.....	60
Figura 11: Fases de la investigación .....	69
Figura 12: Secuencia del Hallazgos .....	72
Figura 13:Frecuencia de variables en las transcripciones .....	79
Figura 14: Dimensión características del empresario triangulada.....	97
Figura 15: Dimensión características del mercado y estrategia triangulada .....	103
Figura 16: Dimensión características del mercado y estrategia triangulada .....	118

## LISTA DE ABREVIATURAS

AECA	Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas
AP	Alianza del Pacífico
BCR	Banco Central de Reserva del Perú
CCL	Cámara de Comercio de Lima
CEO	Chief Executive Officer
CIEN	Centro De Investigación De Economía Y Negocios Globales
COMEX	Sociedad de Comercio Exterior del Perú
CONCYTEC	Consejo Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica
DIGESA	Dirección General de Salud Ambiental
FONCODES	Fondo de Cooperación para el Desarrollo Social
GA	Granos Andinos
GEM	Global Entrepreneurship Monitor
INDECOPI	Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual
INEI	Instituto Nacional de Estadística e Informática
MEF	Ministerio de Economía y Finanzas
MINAGRI	Ministerio de Desarrollo Agrario y Riego
MINSA	Ministerio de Salud
MINTRA	Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo
MIPYMES	Micro, pequeña y mediana Empresa
MYPES	Micro y Pequeñas Empresas
NMI	Natural Marketing Institute
PBI	Producto Bruto Interno
PEA	Población Económicamente Activa
PNA	Productos Naturales Alimenticios
PWC	PricewaterhouseCoopers



## INTRODUCCIÓN

En el Perú, el rubro de comercialización de productos naturales alimenticios ha aumentado en los últimos años, en gran parte debido a la inclusión de los octógonos en diversos productos, las tendencias de consumo responsable, entre otros factores, lo que ha promovido que muchas personas tomen mayor conciencia acerca de los alimentos que consumen y busquen alternativas que favorezcan su salud.

Centrándonos en el aumento de consumo en el sector de alimentos naturales es que, en la presente investigación, se busca brindar recomendaciones para las MYPES de este rubro que están dispuestas a desarrollarse gracias a las oportunidades del mercado.

En el primer capítulo, se detalla el problema de investigación; seguido de los objetivos y preguntas del presente estudio. Finalmente se desarrolla la justificación, la estructura en la que está compuesta la tesis y las limitaciones que se presentaron para llevar a cabo la investigación.

En el segundo capítulo, se explica el marco teórico, el cual está comprendido por teorías de crecimiento, MYPES y modelos que explican cuáles son los factores que influyen en el crecimiento de estas MYPES.

En el tercer capítulo se desarrolla el marco contextual, donde se abordan temas de la situación de las MYPES en el Perú, para luego conocer las mega tendencias del mundo y como estas se relacionan al entorno peruano, para así introducir el tema de los productos naturales conectándolo con el desarrollo de los granos andinos elegidos en esta investigación.

En el cuarto capítulo, se explica el diseño metodológico que predomina en la investigación; además se identifica el enfoque, alcance y cuál será la estrategia o diseño a aplicar; para conocer las herramientas que se utilizan en la recolección de información del estudio de campo.

En el capítulo cinco, se encuentran los hallazgos y el análisis de la data gracias a la herramienta Atlas ti, con ello se busca identificar los factores determinantes expuestos previamente que responden al objetivo general. En el capítulo seis, se generan las conclusiones que se desprenden de lo hallado previamente en la triangulación de información.

Finalmente, en el capítulo siete, se brindan recomendaciones generales que sirvan de guía para las MYPES comercializadoras del mercado de productos naturales alimenticios.

# CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

En el presente capítulo, se desarrolla el problema investigación, los objetivos y las preguntas de investigación, seguido por la justificación, finalizando con la estructura y las limitaciones del presente estudio. Tal como se presenta en la figura 1.



## 1. Problema de investigación

Durante los últimos años se han observado cambios significativos dentro de la industria alimentaria, específicamente en torno a los gustos y preferencias de los consumidores (EY, 2019). Una de esas preferencias es la que se desarrolla con respecto a migrar a lo saludable, lo que se ve también identificado en un estudio de la consultora Arellano que refuerza el contexto en el que se encuentran las tendencias del consumo saludable, ya que afirman que para los peruanos la característica principal cuando se conversa acerca de la vida saludable es darle continuidad a una buena alimentación; adicional a ello explican que esta tendencia se encuentra en crecimiento, pues responde al estado alerta que presenta el consumidor, lo que no pasa desapercibido por las grandes y pequeñas empresas que se enfocan en dar a conocer su propuesta hacia el consumo saludable. (Arellano, 2019)

Con respecto a este último punto, algunas marcas han impulsado el desarrollo de productos naturales, debido a la tendencia que está en crecimiento acerca del consumo saludable, lo que se vio reforzado por la pandemia (Salas, 2021). Además, esto ha promovido que mercados como el de productos naturales elaborados en base a granos andinos presente mayores oportunidades, un claro ejemplo de ello es Mamalama, un negocio que se dedica a la producción de snacks 100% saludables y 100% naturales hechos de super alimentos peruanos. La fundadora Natalie Prutsky explica que estos productos están elaborados en base a quinua, kiwicha, cañihua y arroz integral junto con otras combinaciones. Así mismo, señala que este producto es ideal para personas que tienen una vida activa y que se preocupan por llevar un estilo de vida y alimentación saludable (Finnova Funding, 2021).

Otro ejemplo, es el proyecto de "Formulación de una mezcla instantánea incorporando harina de mango, banano, quinua y kiwicha, y evaluación de sus cualidades nutricionales, sensoriales y nivel de digestibilidad". Este proyecto resultó ganador en el concurso de Consejo

Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica (CONCYTEC) en el cual se buscaba crear una mezcla instantánea como alimento para niños y adolescentes, combinando la harina de mango, banano, y los granos andinos: quinua y kiwicha con cualidades nutricionales, sensoriales y un nivel de bio digestibilidad aceptable (Agencia Andina, 2021).

Cabe recalcar que los productos naturales en base a granos andinos en el mercado peruano no solo representan esa parte relacionada al consumo saludable, sino que también son una parte importante que brinda oportunidades de empleo, ya que “en el transcurso del año 2020, la producción de granos andinos (quinua, cañihua, kiwicha y tarwi) alcanzó las 127.000 toneladas, generando cerca de 5.7 millones de jornales en campo, además de crear diversos puestos de trabajo durante su procesamiento, transporte, comercialización, investigación, entre otras actividades” (Agencia Agraria de Noticias, 2021).

De esta manera y aprovechando el mercado que se encuentra en ascenso, están las Micro y Pequeñas Empresas, en adelante MYPES que comercializan productos naturales elaborados a base de granos andinos tales como la Kiwicha, Tarwi, Quinua y Cañihua. Estas MYPES aprovechan la oportunidad de negocio generado por el crecimiento del consumo de estos productos naturales, sin embargo, aún estas empresas poseen problemáticas relevantes que surgen a raíz de la naturaleza empresarial propia de las MYPES y del mercado en el que se desarrollan.

A continuación, se desarrollan los problemas de investigación que surgen a raíz de la perspectiva del mercado y la perspectiva de gestión.

### **1.1 Problema de la investigación desde la perspectiva del mercado**

Cómo se mencionó previamente, las MYPES comercializadoras de productos naturales alimenticios elaborados en base a granos andinos, han encontrado una alternativa para su desarrollo debido al incremento de la tendencia por consumir alimentos naturales y/o alimentos que promuevan una mejora en la salud debido al COVID-19, razón por la que “durante la pandemia las personas han variado sus hábitos de consumo, priorizando los productos saludables, nutritivos y naturales.” (El Comercio, 2021).

Asimismo, se afirma que, dada la circunstancia actual, “en tiempos de aislamiento social debido a la pandemia de la Covid-19 se ha incrementado el consumo de alimentos considerados naturales con el fin de mantener el organismo en buena condición” (Agencia Andina, 2021)

El incremento de consumo se ve reflejado en lo expuesto por MINAGRI, ya que, en el año 2018 la producción de los cuatro granos andinos (Quinoa, Kiwicha, Tarhui, Cañihua) fue alrededor de 111 mil toneladas, mientras que, en el año 2021, su producción anual oscila las 130 mil toneladas de quinoa, cañihua, kiwicha o amaranto y tarwi o chocho, los cuales son los cuatro Granos Andinos más consumidos (Minagri, 2021)

Debido al contexto actual de Covid-19 que tiene como consecuencia la tendencia hacia el consumo saludable. Se presenta la oportunidad de mercado para las empresas acerca de la comercialización de productos naturales en base a granos andinos.

A continuación, se desarrolla y se aborda el problema desde una perspectiva académica de gestión.

## **1.2 Problema de la investigación desde la perspectiva de gestión**

Desde la perspectiva de gestión, se han identificado dos ejes que afectan a estas MYPES comercializadoras de productos naturales alimenticios que elaboran sus productos en base a granos andinos.

En primer lugar, es la naturaleza propia de pertenecer a la categoría económica de MYPES, la cual está sujeta a un entorno dinámico, frágil, que afecta la continuidad y el desarrollo de las mismas. Por tal motivo, existen autores que consideran relevante investigar acerca del fenómeno de crecimiento en esas, tal como lo refuerza Avolio, Mesones y Roca (2011) en su estudio Factores que limitan el crecimiento de las MYPES, en el cual indican la situación que enfrentan estas empresas, por estar sometidas a un entorno vulnerable, con bajos índices de supervivencia y consolidación.

En segundo lugar, se encuentra la falta de estudios propios del nicho de mercado, que aborden el contexto actual en el que se encuentran los productos naturales; asimismo, se presenta la ausencia de investigaciones académicas sobre los factores de crecimiento empresarial para las MYPES que comercializan productos naturales, en el que se busque brindar apoyo para el desarrollo y surgimiento de estas empresas. Dentro de este contexto, surge la necesidad de crecimiento de este mercado, por el aumento de consumo saludable debido a la coyuntura; sin embargo, existe un desconocimiento acerca de las herramientas necesarias para el crecimiento de las empresas.

Debido a lo expuesto anteriormente, es que el presente estudio considera relevante identificar cuáles son los factores que han influenciado positivamente en el crecimiento de MYPES seleccionadas del mercado en mención, para con ello una vez identificados estos

determinantes que han influido en su crecimiento se pueda brindar recomendaciones que sirvan de orientación para otras MYPES que busquen desarrollarse dentro de este mercado en el que surge la oportunidad de aumento de consumo de productos naturales alimenticios.

En ese sentido, el problema de investigación identificado que afectan a las MYPES comercializadoras de productos naturales alimenticios elaborados en base a granos andinos, se puede resumir en no tener identificados los factores de crecimiento que impulsen su desarrollo, porque no se ha encontrado estudios académicos previos acerca de empresas comercializadoras de granos andinos; además, se consideran los problemas que enfrenta el sector. Siguiendo el mismo punto, las MYPES tienen dificultades para poder sobrevivir en el tiempo, por lo que, es viable identificar los factores de crecimiento que las impulsan a las MYPES comercializadoras de granos andinos. De esta manera, se busca que las MYPES de este mercado, puedan aprovechar la oportunidad que se presenta con la finalidad de afrontar el entorno frágil en el que se encuentran.

Debido a la identificación de la problemática de investigación es que se presentan los objetivos que llevan al desarrollo de la tesis.

## **2. Objetivos y preguntas de investigación**

Se presentan los objetivos de la investigación y las preguntas que responde cada uno. Cabe recalcar, que estos también pueden ser visualizados en la matriz de consistencia (Anexo A).

### **2.1 Objetivo General**

Identificar los factores que impulsan el crecimiento empresarial de las MYPES peruanas comercializadoras de productos naturales alimenticios en base a granos andinos.

### **2.2 Objetivos Específicos**

- Presentar e identificar las teorías del crecimiento empresarial y según lo expuesto seleccionar un modelo que explique los factores de crecimiento en MYPES
- Identificar las MYPES seleccionadas y su vinculación con los granos andinos
- Triangular la teoría expuesta con la evidencia recolectada de expertos en el mercado y los hallazgos en las MYPES seleccionadas.
- Desarrollar recomendaciones generales que sirvan de referencia para las MYPES del mercado en cuestión.

### ***2.3 Pregunta General***

¿Cuáles son los factores que impulsan el crecimiento de las MYPES peruanas comercializadoras de productos naturales alimenticios en base a granos andinos?

### ***2.4 Preguntas Específicas***

- ¿Cuáles son las teorías del crecimiento empresarial y el modelo que explique los factores de crecimiento en MYPES?
- ¿Cuáles son las MYPES seleccionadas y los granos andinos?
- A partir de la triangulación entre la evidencia recolectada ¿Cuáles son los factores de crecimiento empresarial que influyen positivamente en el crecimiento de las MYPES seleccionadas?
- ¿Qué recomendaciones se pueden brindar para empresas MYPES que busquen desarrollarse en el mismo rubro?

## **3. Justificación**

Desde la relevancia contextual: En el Perú de acuerdo con COMEX en el 2019 el 95% de empresas son micro y pequeñas (Comex, 2020). Sin embargo, a pesar de que en su mayoría las MYPES son un soporte a la sostenibilidad de la economía, presentan limitaciones respecto a su crecimiento y desarrollo como empresa, ya que, “enfrentan una serie de obstáculos que limitan su supervivencia a largo plazo y desarrollo” (Avolio, et al 2011, p.71).

Según, Jorge Ochoa, gerente de la Cámara de Comercio de Lima (CLL) la importancia de las MYPES se refleja en el impacto positivo o negativo que puedan tener al afrontar ciertas situaciones “Si tiene problemas el hombre de a pie, quiebran las MYPES, y, Dios no quiera, quiebra el Perú.” (La República, 2020). Como él menciona, la relevancia que poseen las MYPES es debido al aporte significativo que genera al PBI y al apoyo respecto a la sostenibilidad de la PEA.

Motivo por el cual, debido a la fragilidad que poseen para subsistir es factible realizar un estudio acerca de factores que influyen en su crecimiento, ya que, según Perren (citado Avolio et al., 2011) existen pocos estudios previos que tratan sobre el crecimiento de las MYPES y de los factores que impulsan en las decisiones acerca de su crecimiento.

En ese sentido, limitando nuestra investigación, nos enfocaremos en aquellas MYPES que comercialicen productos naturales alimenticios elaborados en base a granos andinos. Además, es importante destacar la relevancia que posee el mercado de productos elaborados en base a

granos andinos, ya que según el Ministerio de Desarrollo Agrario y Riego (Minagri, 2019), durante los últimos años el cultivo de la quinua, cañihua, kiwicha y tarhui es el sustento sustento de 120 mil familias en el país. Asimismo, cómo menciona la Agencia Agraria de Noticias (2021) en el transcurso del 2020, la producción de granos andinos (quinua, cañihua, kiwicha y tarwi) obtuvo las 127.000 toneladas, creando así diversos puestos de trabajo.

Con ello, se evidencia que el mercado de granos andinos es el sustento para varias familias peruanas y la creación de negocios en el mercado de la comercialización de productos elaborados en base a quinua, kiwicha, cañihua y tarwi genera más puestos de trabajo en el país.

Desde la relevancia académica; y por medio del conocimiento desarrollado a través de las ciencias de la gestión, la presente investigación permite tener mayor alcance sobre los factores que impulsan el crecimiento empresarial de las MYPES, haciendo uso de la teoría aplicada y los hallazgos resultado de las entrevistas a expertos y a empresas del sector.

Según lo expuesto, el presente trabajo de investigación busca presentar como aporte a la gestión una aproximación teórica de factores de crecimiento que influyen en las MYPES peruanas, mostrando información que pueda ser de utilidad para aquellas que se encuentren involucradas en actividades referidas a la comercialización de productos naturales alimenticios en base a granos andinos, así como contribuir con el desarrollo de la gestión de estas MYPES e identificación de los factores de crecimiento de mercados emergentes en nuestro país, generando conocimiento que permita mejorar la capacidad de gestión de estas MYPES comercializadoras.

#### **4. Estructura de la investigación**

La presente investigación consta de siete capítulos, los cuales están alineados a nuestro objetivo que es identificar factores que impulsan el crecimiento empresarial de las MYPES peruanas comercializadoras de productos naturales alimenticios elaborados en base a granos andinos.

Dentro de la investigación encontramos el primer capítulo, donde se desarrolla el problema de investigación con el fin de describir la problemática desde la perspectiva del mercado y de la perspectiva de gestión, además se detalla los objetivos, preguntas de investigación; la justificación, estructura y las limitaciones que presenta el estudio.

En el segundo capítulo, se detalla el marco teórico donde se desarrollan teorías pertinentes sobre el crecimiento empresarial, las cuales involucran definiciones, modelos de medición de crecimiento y factores para el crecimiento empresarial. Además, se expone el concepto de

MYPES, su importancia y características, y la distinción entre micro y pequeña empresa, esto con el fin de poder conocer el alcance, diferencia y categorización de estas.

Asimismo, se exponen estudios crecimiento en MYPES con el fin de poder generar una sinergia en los dos conceptos previamente mencionados. Seguido a ello, se realiza una breve descripción de autores que explican los modelos de factores que influyen en el crecimiento de las MYPES. Para concluir el capítulo se mencionan las barreras del crecimiento que estas enfrentan.

En el tercer capítulo, se contextualiza la situación de las MYPES en el mundo y el Perú, seguido a ello se menciona el rol del Estado frente a aquellas. Asimismo, se mencionan megatendencias terminan dando paso a la definición y el contexto en el que se encuentran los productos naturales. Este capítulo finaliza con la presentación de los granos andinos, su contexto y los tipos de granos que son más consumidos a nivel nacional, para posteriormente presentar a los actores involucrados en el mercado de productos naturales y, finalmente a las empresas que fueron seleccionadas como parte de nuestro sujeto de estudio.

En el cuarto capítulo se describe la metodología que se utiliza para la recolección de información, es importante destacar que aquí se verá el alcance de la investigación, el diseño metodológico, las herramientas para la recolección de información, así como las técnicas de análisis de la investigación, finalmente en este capítulo se indica la secuencia metodológica a usar en este trabajo, y se evidencia el uso de la plataforma Altas.ti, la cual permite codificar y analizar los hallazgos que recopilamos mediante las entrevistas realizadas a la muestra.

En el quinto capítulo se presenta la sistematización de la información, así como los hallazgos preliminares con los expertos, para luego exponer los hallazgos con las empresas identificadas en el trabajo de campo, realizado bajo la recolección de datos, efectuada gracias a la cooperación de 5 empresas dedicadas a la comercialización de productos naturales alimenticios elaborados en base a granos andinos.

En el sexto capítulo se desarrollarán las conclusiones que se obtienen a raíz del análisis de datos y la triangulación realizada, respondiendo así a los objetivos que giran en torno a la presente investigación.

En el séptimo capítulo se brinda recomendaciones generales en base a lo identificado en las MYPES que participaron como sujeto de estudio, esperando esto pueda contribuir al crecimiento de las empresas que comercialicen productos naturales en base a granos andinos y sirva como precedente académico el presente estudio y aporte con mayor información a este nicho de mercado

Finalmente, para concluir la investigación se exponen las sugerencias para futuras investigaciones que presenta el estudio. Todo lo explicado con anterioridad se evidencia en la Figura 2.



## 5. Limitaciones de la investigación

La investigación presenta limitaciones debido al contexto que atraviesa el país por el actual estado de emergencia, el cual ha impedido el fácil acceso a la información de empresas referentes, puesto que no se puede concretar visitas ni entrevistas presenciales. Asimismo, según el Instituto Peruano de Economía (2020) uno de los sectores que tuvo mayor impacto por el actual contexto es el sector comercio y debido a ello, muchas empresas han puesto mayor énfasis en su gestión comercial. Por lo descrito anteriormente, hay empresas que no se encuentran dispuestas a participar en el presente trabajo de investigación.

Cabe recalcar, que la selección de las empresas con la disposición de formar parte de nuestra investigación, se dio por sugerencias de expertos en el mercado de productos naturales a los cuales se entrevistaron, también, se realizó una búsqueda a través de plataformas digitales y redes sociales.

Asimismo, se realizó una observación en dos lugares que ofrecían productos naturales en base a granos andinos con la finalidad de buscar más empresas que formen parte de nuestra investigación. El primero de ellos fue “La Sanahoria”, tienda reconocida en el nicho de mercado ya que se dedica a la venta de productos naturales alimenticios y dentro de la tienda en mención logramos identificar qué marcas se encontraban en sus anaqueles. En segundo lugar, se visitó la feria “Agroferia Campesinas” en la cual pudimos conversar con algunas marcas y se identificó con mayor detenimiento el perfil de las empresas con las cuales se buscaba trabajar. En síntesis, con toda la información recolectada, se creó un perfil específico que ayudó a filtrar a empresas que presentan atributos pertinentes para el presente estudio.

Dicho perfil se desarrolla con mayor detalle en el capítulo 4 que comprende el marco metodológico. A continuación, se presentan a las empresas con las cuales se formó una base de datos para posteriormente tener acercamiento e invitarlas a participar. En la siguiente tabla detallamos el medio de contacto que realizamos, la respuesta que nos brindaron y su decisión de ser parte del estudio.

**Tabla 1: Empresas que aceptaron participar en la investigación**

Empresas	Medio de contacto	Respondió	Participa en el estudio	Aporte a la investigación
Amaru superfoods	Correo electrónico	Sí	Sí	Empresa referente
Oriundo	Correo electrónico	Sí	Sí	Entrevista contextual
Quki pops	Correo electrónico, vía telefónica	Sí	Sí	Empresa referente
Gardi	Vía telefónica	Sí	Sí	Empresa referente
Tarwi Corp.	Correo electrónico	Sí	Sí	Empresa referente
Andenes Foods SAC	Vía telefónica	Si	Si	Empresa referente

**Tabla 2: Empresas que declinaron participar en la investigación**

Empresas	Medio de contacto	Respondió	Participa en el estudio	Aporte a la investigación
Shiwi	Correo electrónico	No	No	
Chakra del Sur	Correo electrónico	No	No	

**Tabla 2: Empresas que declinaron participar en la investigación (continuación)**

Empresas	Medio de contacto	Respondió	Participa en el estudio	Aporte a la investigación
Willka Foods	Correo electrónico	No	No	
Del campo a tú casa Perú	Correo electrónico	No	No	
Riquezas del Perú	Correo electrónico	No	No	
Algarrobo orgánico	Correo electrónico	No	No	
Nutrishake	Correo electrónico	No	No	
Nutrimix	Correo electrónico	No	No	
La purita	Correo electrónico, Redes sociales, vía telefónica	No	No	
Mamalama	Correo electrónico, Redes sociales, vía telefónica	No	No	
Waraq Perú	Correo electrónico	Sí	No	Entrevista informativa
Huella verde	Correo electrónico, Redes sociales	Sí	No	Declinó la invitación
Ecoandino	Correo electrónico	Sí	No	No concluyó la participación
Chira Foods	Vía telefónica	Sí	No	Entrevista informativa

Cabe recalcar que, debido a las limitaciones mencionadas, no podemos inferir que los hallazgos arrojados en la presente investigación se replican para todos los casos futuros y se destaca que el presente estudio es descriptivo y está condicionado a los sujetos de estudio seleccionados.

Dentro de las empresas que accedieron a formar parte de esta investigación se identificó que por temas de políticas de privacidad de datos personales no podían brindar información sobre sus clientes y proveedores directos; sin embargo, solo dos de estas empresas

compartieron el contacto de un proveedor por la relación estrecha que estos presentaban.

Otra limitante que se encontró específicamente con los proveedores es que cuando se solicitó el contacto con las empresas seleccionadas, solo dos de ellas brindaron información; sin embargo, identificamos que no eran proveedores de materia prima para las empresas del presente estudio sino actores de comercialización de estas, por lo que no se pudo concretar la triangulación con ellos.

**Tabla 3: Proveedores contactados en la investigación**

Empresas	Brindó contacto de proveedor	Razón	Nombre del Proveedor	Aporte a la investigación
Amaru superfoods	Si	Estrecha relación con proveedor	Organix Foods	No es proveedor de materia prima o terminada.
Quki pops	No	Política de privacidad de la empresa	-	-
Gardi	No	Política de privacidad de la empresa	-	-
Tarwi Corp.	Si	Estrecha relación con proveedor	Thika Thani	No es proveedor de materia prima o terminada.
Andenes Foods SAC	No	Política de privacidad de la empresa	-	-

Finalmente, Correa Rodríguez, González Pérez y Acosta Molina (como se citó en Blázquez, Dorta & Verona, 2006) afirman que el crecimiento empresarial no cuenta con una teoría general ni con una definición conceptual generalmente aceptada, pues dicho concepto se ciñe a distintos enfoques y opiniones sobre su extensión, parámetros de medida y factores determinantes. Por ello, los modelos de crecimiento empresarial presentados a continuación son referentes de la teoría y se elige uno en específico debido a la pertinencia que este tenga según la naturaleza de nuestros sujetos de estudio.

En síntesis, este capítulo se presenta como parte introductoria de nuestro trabajo de investigación y se busca que el lector pueda conocer de manera general la problemática a la que nos enfrentamos para llevar a cabo este trabajo, los objetivos que pretendemos desarrollar y las

preguntas que nos cuestionamos para llegar a ellos. Así cómo dar a conocer la motivación que justifica la realización del presente documento, y a su vez detallar la estructura de la investigación y lo que desarrollaremos en cada capítulo, considerando las limitaciones que se presentaron. Todo ello con la finalidad de que en el siguiente capítulo podamos exponer la parte teórica relevante y pertinente que respalda el trabajo de investigación.



## CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO

El presente capítulo busca conceptualizar el crecimiento empresarial, modelos y factores en torno al crecimiento empresarial, información a la que se llega a través de una búsqueda y análisis bibliográfico via Scopus. Así mismo, se presenta el concepto, importancia y distinción de las MYPES, ya que es la unidad en la que se seleccionan las empresas como sujeto de estudio, todo ello con la finalidad de brindar un acercamiento teórico al lector que permita ubicar los conceptos claves en los cuales se centra esta investigación. Adicional a ello, se menciona los estudios sobre crecimiento en MYPES que fueron consultados para el desarrollo del trabajo. Para finalizar este capítulo, se presentan los factores de crecimiento en MYPES identificando el modelo seleccionado, que explica la pertinencia entre sus distintos factores; luego de ello, se mencionan las barreras en el crecimiento de las MYPES. A modo de síntesis, en la figura se muestra la secuencia del marco teórico.

**Figura 3: Secuencia del Marco teórico**



### 1. Crecimiento empresarial

Con respecto a este apartado, se busca presentar al lector la definición e importancia del crecimiento empresarial para poder desarrollar estos conceptos, y luego se exponen los modelos de medición del crecimiento empresarial, ya que sirve para ubicar a las empresas en una escala oportuna del desarrollo organizacional. Posterior a ello, se mencionan modelos que presentan factores de crecimiento empresarial, seguido por estudios complementarios que expliquen el presente fenómeno de crecimiento.

#### 1.1 Definición e Importancia del Crecimiento Empresarial

El crecimiento empresarial puede ser definido desde distintas perspectivas, por tal motivo, se mencionan diferentes conceptos acerca del crecimiento, con la finalidad de seleccionar una definición para la investigación. En primer lugar, la Asociación Española de Contabilidad y

Administración de Empresas (AECA) considera que “el crecimiento de la empresa representa el desarrollo que está alcanzando la misma, manifestado tanto por el incremento de las magnitudes económicas que explican su actividad como por los cambios observados en su estructura económica y organizativa” (como se citó en Blázquez, et al., 2006), es decir, el crecimiento de la empresa se define por su desarrollo gracias al aumento de sus ingresos que mejoran debido a su evolución en la estructura.

En segundo lugar, Hax y Majluf (como se citó en Blázquez et al., 2006) sostiene que:

El crecimiento es un medio importante a través del cual satisfacemos los intereses de nuestros empleados, accionistas y clientes. La gente de gran capacidad busca oportunidades de desarrollo y progreso personal que pueden lograrse en un ambiente de crecimiento. Nuestros accionistas buscan una rentabilidad superior al promedio, la cual es más probable obtener a través de una compañía en crecimiento. (p.172)

En otras palabras, Hax y Majluf explican que el crecimiento de la empresa sirve como medio para el desarrollo y progreso de los empleados, accionistas y clientes.

En tercer lugar, Correa, Gonzales y Acosta (como se citó en Blázquez et al., 2006) menciona como definición que :

El crecimiento empresarial supone no sólo un incremento de las magnitudes económicas, sino también de la complejidad de la organización empresarial, surgiendo una cierta polémica sobre si es el crecimiento el que condiciona la dimensión o, si es la búsqueda de una determinada dimensión óptima la que condiciona el crecimiento. (p.168)

Es decir, estos autores presentan al crecimiento empresarial como el incremento de las magnitudes económicas y/o complejidad de la organización empresarial.

Con lo mencionado anteriormente, se entiende que el crecimiento empresarial se convierte en el medio para que la empresa pueda alcanzar su desarrollo hacia su objetivo definido.

Además, como se evidenció, este término posee distintas definiciones dadas por diferentes autores, por ello es importante presentar al lector el concepto elegido en este trabajo, así como la importancia del mismo, razón por la cual entre lo expuesto se selecciona lo mencionado por Blázquez, Dorta & Verona (2006a), en el que se indica que el crecimiento empresarial es el medio para que la empresa pueda alcanzar su desarrollo hacia su objetivo definido.

Con respecto a la importancia del crecimiento empresarial, los autores comentan que este implica un cambio a nivel económico y organizacional que supone una superación del negocio, así como oportunidades de desarrollo, que a pesar de la complejidad que presenta cada fase, culminan en la referencia de un bien mayor. A raíz de ello, se puede concluir que el crecimiento empresarial es de gran importancia para las organizaciones que atraviesan este proceso, ya que conlleva a la ejecución de los objetivos y metas de la misma, lo que permite vincularlo directamente con la sostenibilidad en el tiempo de la empresa, así como relacionarlo al posicionamiento dentro del mercado.

A continuación, se desarrollan los modelos de medición de crecimiento, los cuales tienen relevancia dado que ubican a empresas en una escala organizacional, lo que permite identificar las características que poseen y las dificultades que afrontan en cada escala.

## **1.2. Modelos de medición del crecimiento empresarial**

Los modelos de medición del crecimiento empresarial describen características y problemas comunes que poseen las empresas en sus fases de desarrollo; a pesar de que existen distintos, solo se presentarán a los dos más conocidos que se enfocan en pequeñas empresas.

En primer lugar, el modelo de Greiner, se describe a través de fases del crecimiento en el factor tiempo con los ejes de tamaño y edad, en segundo lugar, el modelo de Churchill y Lewis está enfocado principalmente a pequeñas empresas y se separa en 5 etapas, las cuales son la evolución en función de estilo de gestión, estructura, sistema formal, retos estratégicos y grado de implicación de la dirección. En ese sentido, se describen a continuación los dos modelos mencionados.

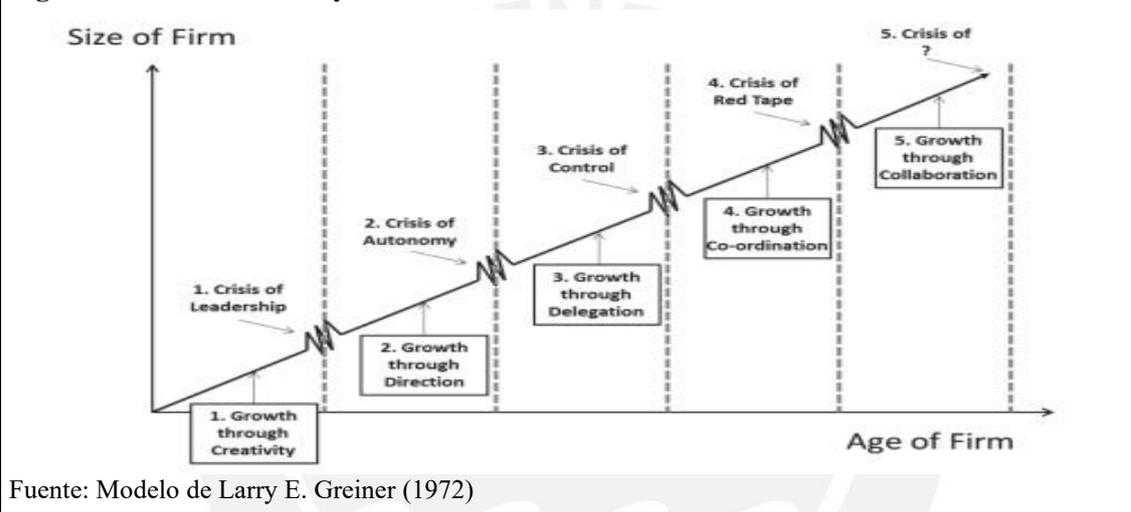
### **1.2.1. Modelo de Larry E. Greiner**

El modelo de crecimiento de Greiner (1972) se enfoca en 5 diversas etapas que se reflejan en varias fases de crecimiento. Se representa a través del factor tiempo en el que se va desarrollando la empresa con cada etapa que requiere una diferente competencia del emprendedor.

De esta manera Greiner (1972) en primer lugar, se encuentra la etapa de creatividad que presenta una empresa joven, pequeña e informal, pero con empleados muy leales, asimismo el dueño se encarga de producir y vender. En ese sentido, no se cede la dirección de la empresa a algún empleado. En segundo lugar, se presenta la etapa de dirección, se establece una estructura organizacional formal, mayor control financiero, se estandariza el trabajo, existe una restricción jerárquica incómoda y centralizada. Además, en tercer lugar, se encuentra la etapa de delegación, que se origina cuando los problemas de coordinación no pueden ser resueltos en su totalidad por el dueño, por lo mismo este delega tareas o decisiones importantes a su gerencia media y requiere

planificar la organización. En cuarto lugar, la coordinación se establece debido a que se necesita una interacción entre las diversas áreas que operan independientemente, razón por la que se realiza el uso de sistemas formales de control para llevar a cabo el seguimiento de las unidades y procedimientos que tienen mayor prioridad ante la solución de conflictos (Greiner, 1972). En último lugar, Greiner presenta la fase de colaboración, esta se origina debido a que existe una crisis burocrática que hace que la empresa sea poco flexible y rígida. Es así que se generan controles simplificados, una gerencia más flexible, equipos multifuncionales y presenta una ralentización del crecimiento, debido a que el negocio se queda sin ideas, lo que da origen a buscar alianzas (Greiner, 1972).

**Figura 4: Modelo de Larry E. Greiner**



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

Con respecto al modelo de Neil C. Churchill y Virginia L. Lewis (1983), se conoce que consta de 5 etapas en las que se puede identificar a la empresa, según el estado en el que se encuentre durante su ciclo de vida, además, el modelo está enfocado principalmente en su aplicación a pequeñas empresas.

Durante la primera etapa, es donde recae la presión de contar con los clientes necesarios y ser capaces de responder a esa demanda para llegar a la viabilidad del negocio. La organización es sencilla y la mayor parte del trabajo reside en el dueño, así como el supervisar a las personas a su cargo. Además, el planeamiento estratégico es casi nulo, por lo que su objetivo principal es llegar al despegue del negocio. A esta etapa también se la conoce como existencia (Churchill & Lewis, 1983).

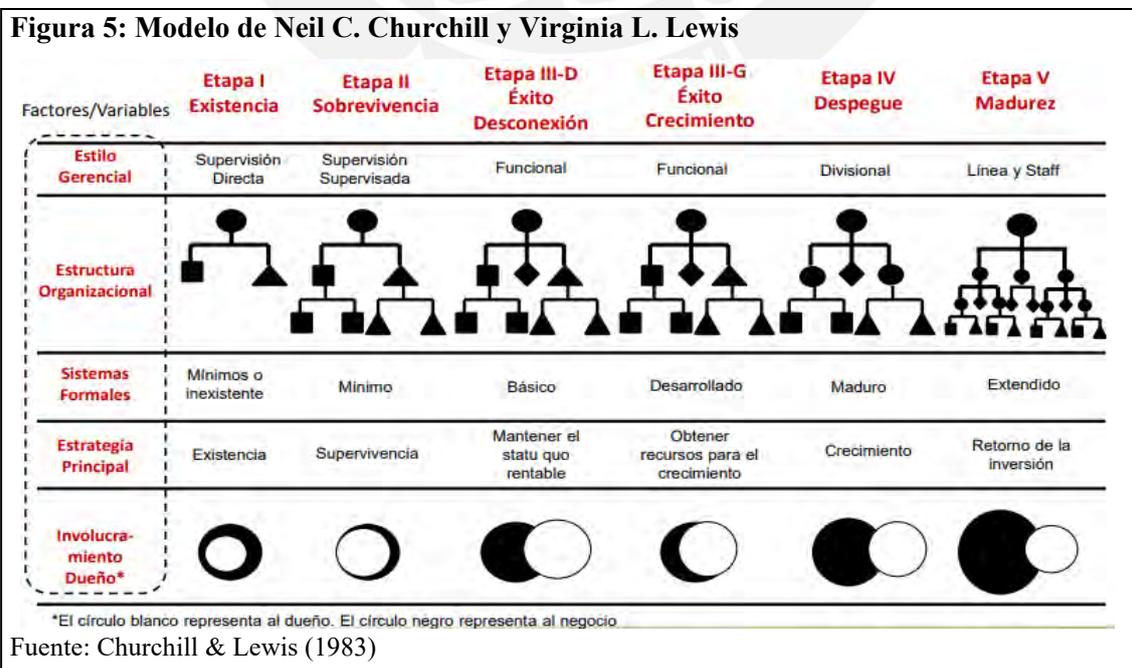
En la segunda etapa o supervivencia, Churchill y Lewis comentan que la organización ha demostrado que tiene suficientes clientes, los cuales están satisfechos y repiten compra. Se presenta el reto de cubrir los costos y tener excedente para crecer, es así que se busca generar

ahorros y obtener beneficios constantes, por lo que establecer un nicho de mercado sostenible es clave. Asimismo, el desarrollo de sistemas aún es mínimo. (1983)

En la tercera etapa se encuentran al éxito D y G, con respecto a la primera, el negocio es económicamente viable y debe mantenerse estable. La oportunidad de permanecer económicamente viable permite la posibilidad de evolucionar a una estructura funcional. Se puede nombrar gerentes para que se encarguen del negocio. Además, la empresa en esta etapa obtiene el beneficio de poder adaptarse a cambios en el entorno y ser vendida o absorbida. En cuanto a la segunda parte de la etapa, es decir la del éxito G, se menciona que el crecimiento está orientado a la estabilización, donde el reto es encontrar nuevas formas de ingreso para financiar el crecimiento futuro. Las habilidades claves del dueño son las operacionales y estratégicas, sin embargo, las de delegación y gestión también adquieren importancia (Churchill & Lewis, 1983).

La cuarta etapa, según Churchill y Lewis, se presenta el despegue, es decir donde la empresa cuenta con apalancamiento financiero para el crecimiento, así como también el equipo gerencial de alto nivel realiza planificación estratégica y presupuestos. En este punto, si no se llega a tener éxito es probable que pueda ser vendida para ir a manos de un tercero. De esta manera, la clave está en la capacidad de delegación y en la generación de financiamiento (1983).

La última etapa se llama madurez, existe consolidación y control financiero manteniendo flexibilidad y profesionalización. Se cuenta con recursos humanos, financieros, estructura sólida, procesos implementados, nicho de mercado, recursos de negocio, sistemas de planificación, etc. El reto en esta etapa es lidiar con la osificación y la desaceleración del crecimiento (Churchill & Lewis, 1983).



Los modelos de crecimiento mencionados en este apartado se aplican al presente trabajo de investigación, es por esto que su presentación ayuda a tener mayor noción de su aplicación teórica en las empresas que se seleccionen como parte de este estudio múltiple, y permita identificar la relevancia que se pueda encontrar con los factores para el crecimiento empresarial.

Finalmente, y en relación a los modelos de escala de crecimiento se desarrollan los determinantes que influyen en el crecimiento y desarrollo de empresas. A continuación, se presentan algunos autores referentes.

### 1.3. Factores para el crecimiento empresarial

El crecimiento empresarial se ve influenciado por factores diversos tanto internos como externos que podrían limitar o mejorar el desarrollo de la organización. De esta manera, existen varios autores como Machado (2016), Blázquez et al. (2006), Avolio et al. (2011) que resaltan la importancia de distintos factores para el crecimiento empresarial.

En primera instancia, Machado (2016) plantea que el crecimiento es un fenómeno importante en las pequeñas empresas ya que puede reducir la posibilidad de cierre por lo que propone un modelo integrado a través de 3 niveles los cuales son agente, negocio y el entorno.

**Tabla 4: Factores para el crecimiento empresarial según Vier Machado**

NIVELES	FACTORES
AGENTE	Nivel de educación y experiencia Experiencia en el sector Experiencia con otras empresas Experiencia previa exitosa Inserción en redes de contacto Edad Temor al fracaso Objetivos personales Aspiraciones de crecimiento y aspiraciones previas de crecimiento Motivación en crecimiento Intenciones de crecimiento Expectativas de crecimiento Equilibrio entre el trabajo y familia
NEGOCIO	Tamaño y edad de la empresa Ubicación geográfica Aprendizaje y experiencia Gestión del conocimiento Misión y compromiso de la empresa hacia el crecimiento Innovación y desarrollo en productos y servicio Contratación de consultores y expertos Desarrollo de las competencias de gestión Estrategias de recursos humanos Estrategias de marketing

	Redes y proyectos en conjunto con los proveedores Exportación e internacionalización Franquicias Fusiones, adquisiciones, alianzas estratégicas
--	--

Adaptado de Machado (2016)

**Tabla 4: Factores para el crecimiento empresarial según Vier Machado (continuación)**

NIVELES	FACTORES
ENTORNO	Condiciones de mercado y de oferta y demanda Dinamismo del sector y barreras de entrada Inversiones y capital de riesgo Universidades y mecanismos de transferencia de tecnología Disponibilidad y facilidad de acceso a los recursos Disponibilidad de los recursos humanos Importancia de los stakeholders Importancia de los lazos familiares Redes, alianzas y red de empresas Políticas públicas y políticas nacionales o locales de apoyo a las empresas

En segunda instancia, se encuentra el autor Blázquez quien menciona que “Desde una perspectiva más empírica, la mayoría de los trabajos que analizan el crecimiento empresarial suelen considerar dicho fenómeno como factor determinante del incremento de la competitividad de la empresa” (Blázquez et al., 2006, citado por Seclen, 2016). De esta forma, se pone de manifiesto la necesidad de determinar las causas que inciden en el crecimiento empresarial

Respecto a los factores internos “se ha centrado en el estudio de las potencialidades internas que ayudan a explicar el posicionamiento o las ventajas que determinadas empresas han ido alcanzadas con el tiempo” (Blázquez et al., 2006). En ese sentido, existen 4 factores internos los cuales son:

En primer lugar, con respecto al factor de la edad y el tamaño menciona que existe “una relación negativa entre la edad y el crecimiento y entre el crecimiento y la dimensión de la empresa” (Blázquez et al., 2006, p.46). En otras palabras, en relación a una empresa de menor dimensión se identifica la posibilidad de ser más factible su crecimiento, mientras que en una empresa más grande es complicado por poseer una cuota amplia de mercado. En cuanto a la relación entre edad y crecimiento se sabe que en los 60’s la gran empresa era la que crecía con mayor aceleración, sin embargo, esto dio un giro a mediados de los 70’s debido a que eran las pequeñas empresas las que empezaron a crecer con dicha aceleración. (Blázquez et al., 2006).

Sin embargo, “demuestra que no es tanto la edad de la empresa lo que condiciona el crecimiento, sino la disponibilidad de acceder al mercado de capitales u obtener financiación por otras vías.” (Blázquez et al., 2006, p.46).

En segundo lugar, la motivación, es un factor importante en la actitud del dueño de la empresa, debido a la influencia que posee el éxito personal, lo que actúa en la búsqueda del crecimiento empresarial, al querer poseer mayores ingresos, aumento del prestigio y mayor sensación de poder. Asimismo, Petrakis según Blázquez et al. (2006) sugiere que influyen las “habilidades y actitudes personales, siendo estas actitudes más notorias en las empresas de mayor dimensión donde el equipo directivo se ve motivado por el éxito de sus carreras personales.” (Blázquez et al., 2006, p.46) En ese sentido, en el factor motivación las actitudes juegan un rol importante independientemente del tamaño de la empresa, porque la razón principal termina siendo la búsqueda del éxito profesional.

En tercer lugar, la estructura de propiedad, se desarrolla desde un punto de vista financiero, de esa manera, “repercute en las decisiones de endeudamiento, distribución de resultados o en la rentabilidad de la empresa. Esto viene apoyado debido a que una mayor concentración accionarial impera a tener un control más eficiente de los recursos que limita la actitud inversora de los mismos.” (Blázquez et al., 2006, p.46) Es decir, que al tener mayor porcentaje de acciones se es precavido en el financiamiento de la empresa.

En cuarto lugar, la gestión del conocimiento, es un factor que demuestra “que una parte de la creación de la empresa viene determinada por los activos de naturaleza inmaterial o intangibles” (Blázquez et al., 2006, p.48). En otras palabras, el conocimiento opera como parte de ventaja competitiva para la empresa, así como extender este conocimiento en I+D para diseminarse por toda la organización e incluirlo en nuevas tecnologías y productos.

Por otro lado, se encuentran los factores externos que son económicos, sociales, políticos y tecnológicos, por medio de ellos “se busca controlar dichos factores o al menos, que la reacción ante los cambios que se produzcan en los mismos sea la óptima en función de las circunstancias del sector” (Blázquez et al., 2006, p.49). En ese sentido, los factores externos, se dividen en 2, los relativos al entorno sectorial de la empresa, constituido por competidores, clientes y proveedores, y los de nivel superior o macroentorno.

En relación a los factores relativos al entorno social, en primer lugar, están los competidores, que debido a su presencia se debe buscar la manera de retener la entrada de la competencia a través de claras estrategias de crecimiento, con el fin de alcanzar una dimensión tal que aminore la intención de entrada de nuevos competidores. En segundo lugar, se encuentran los clientes, quienes pueden controlar dicho “factor realizando una búsqueda selectiva de clientes más favorables, abriendo oportunidades en nuevos mercados geográficos, o crecer a través de la diversificación” (Blázquez et al, 2006, p.49). En último lugar, se presentan a los proveedores, los cuales en mercados específicos determinan el lineamiento de los beneficios de los competidores

a través de los precios, esto se puede evitar realizando una “integración hacia atrás y la expansión tanto a nuevos mercados como de productos” (Blázquez et al., 2006, p.49).

Respecto a los factores externos de nivel superior o macroentorno, se menciona que disponen de cierta capacidad predictiva acerca del comportamiento de los factores que conforman este macroentorno de la empresa, además, sus efectos determinarán en el desarrollo de la fuente de oportunidades y amenazas en las que se desenvuelve la empresa (Blázquez et al., 2006, p.49). En primer lugar, se encuentra la demanda, esta limita la decisión de inversión debido a que su incremento podría incurrir en mejoras tecnológicas, así como mejoras intangibles (Blázquez et al., 2006, p.50). En segundo lugar, se presentan a las mejoras tecnológicas, las que apoyan a la aceleración de la producción, así como a la diversificación de mercados y productos; el hecho de que existan barreras que impidan el acceso a las nuevas tecnologías supondrá una limitación importante para que las empresas, sobre todo las pequeñas, puedan desarrollar estrategias de crecimiento (Petrakis, citado en Blázquez et al., 2006, p.50). En tercer lugar, está la accesibilidad a créditos privados, que explica que debido a los recursos que posee cada empresa, se tiene mayor o menor facilidad al acceder a créditos con bajas tasas de interés (Blázquez et al., 2006, p.50). En último lugar, se encuentra el apoyo gubernamental que se presenta a través de leyes que garanticen el crecimiento de las empresas de todo nivel, desde ayuda financiera hasta subvenciones o incentivos fiscales (Blázquez et al., 2006, p.50).

**Tabla 5: Factores para el crecimiento según Blázquez**

Factores Internos	Factores Externos
Edad y tamaño	Competidores
Motivación	Cliente
Estructura de propiedad	Proveedores
Gestión del conocimiento	Demanda
-	Mejoras tecnológicas
-	Accesibilidad a créditos
-	Apoyo gubernamental

Adaptado de Blázquez (2006)

En última instancia, Avolio et al. (2011) identifican a los factores internos y externos que afectan el crecimiento de las MYPES en el Perú, con su estudio de 11 casos de MYPES en Lima Metropolitana, en el que identificaron 5 factores.

En primer lugar, el factor administrativo menciona que “tienen relación con la gestión de recursos humanos, aspectos contables y financieros, la administración propia de sus negocios y la capacitación.” (Avolio et al., 2011, p.76). Así mismo, se detalla que, respecto a la gestión de personas, los empresarios esperan que sus hijos hereden su empresa, sin embargo, no se realiza una capacitación adecuada para tal fin. En cuanto a los aspectos contables y financieros, mencionan que realizan el ingreso y gasto en cuadernos, y que inclusive si es un aproximado estaría bien. Por el lado de la capacitación se realiza solo al momento de ingresar un nuevo trabajador más no durante su estadía (Avolio et al., 2011, p.76).

En segundo lugar, el factor operativo indica que “tienen relación con aspectos de mercadeo, establecimiento de precios, control de la producción y control de inventarios” (Avolio et al., 2011, p.77) Se describe que, respecto a los aspectos de mercadeo, los empresarios evalúan que la competencia les obliga a realizar innovaciones, oferta de nuevos productos y estrategias para poder sobrellevar su empresa como es la diferenciación respecto al precio. Por el lado del control de la producción e inventarios, lo realizan manualmente, lo que conlleva a poder tener errores durante el manejo de estos como también tomando un tiempo considerable al hacerlo de tal forma (Avolio et al., 2011, p.77).

En tercer lugar, el factor estratégico señala que “se identificaron el acceso a capital, la falta de una visión de largo plazo y planeamiento y la investigación y conocimiento de mercados.” (Avolio et al., 2011, p.77). El acceso a capital, es un problema muy común en MYPES, debido a que, si bien en un principio les otorgan su primer crédito, después cuando desean pedir sumas mayores les ponen trabas debido a los sustentos requeridos como garantías reales, por otro lado, la planificación que llevan es a corto plazo o 1 año, motivo por el cual, no genera una visión acerca de un futuro lejano hacia donde quiere dirigirse la empresa (Avolio et al., 2011, p.77).

En cuarto lugar, los factores externos mencionan que “los de mayor incidencia aluden a la corrupción, informalidad y tecnología.” (Avolio et al., 2011, p.78). La corrupción refiere a que los empresarios realizan sus operaciones en la informalidad sin pagar impuestos lo que ocasiona evasión respecto a pagos que otras empresas del mismo rubro que sí están al día con sus pagos. Respecto al acceso a la tecnología es limitada por lo mismo que no cuentan con los recursos suficientes (Avolio et al., 2011, p.78).

En último lugar, los factores personales son aquellos que “incluyen la motivación generada por terceros para iniciar, crecer e implementar nuevos negocios, la educación en la gestión de empresas y la experiencia de los empresarios” (Avolio et al., 2011, p.78). La motivación menciona que los empresarios se vieron influenciados por familiares o terceros para poder iniciar su emprendimiento. Por otro lado, respecto a la educación resaltan que no poseen

un nivel superior o especializaciones respecto a cómo administrar sus negocios, motivo por el cual lo llevan como si fuesen sus bienes personales. Por último, la experiencia aporta al desarrollo que llevan de su emprendimiento, debido a que pueden relacionar trabajos o emprendimientos pasados al actual (Avolio et al., 2011, p.78).

## 2. La Micro y Pequeña Empresa (MYPES)

En este apartado se realiza un breve acercamiento de las MYPES en el mundo, para luego de ello mencionar su definición con respecto al entorno peruano, seguido se busca resaltar su importancia y lo que las caracterizan, para finalmente detallar las diferencias que presentan las micro y pequeñas empresas. Es importante mencionar que la relevancia de la presentación de este apartado se centra en el brindar un acercamiento a los conceptos relacionados a uno de los ejes temáticos, para que el lector los pueda reconocer con mayor facilidad y se pueda entender la continuidad de los puntos que se mencionan a continuación.

### 2.1. MYPES en el mundo

Según el Centro de Investigación de Economía y Negocios globales (CIEN) la Micro, pequeña y mediana Empresa (en adelante MIPYMES) concentran la mayor parte del número de empresas totales (99,6% en promedio). Particularmente, las microempresas representan el 92,1%, seguidas por las pequeñas empresas (7%), medianas (1,1%) y grandes (0,4%), según como se muestra en la Tabla 6 (2019).

Este estudio, se basó en 11 países, entre Latinoamérica y Europa. Se puede observar que las micro y pequeñas empresas son las que abarcan en su mayoría el mayor porcentaje.

**Tabla 6: Número de empresas según tamaño de empresas**

País	MIPYMES	Micro	Pequeña	Mediana	Grande
Alemania	99,5	83,0	14,2	2,3	0,5
España	99,9	92,2	6,9	0,8	0,1
Francia	99,8	92,2	6,5	1,1	0,2
Italia	99,9	94,5	4,9	0,5	0,1
República Checa	99,8	95,2	3,9	0,7	0,2
Argentina	99,4	90,8	7,8	0,8	0,6
Brasil	99,7	93,6	5,6	0,5	0,3
Chile*	98,7	79,2	16,3	3,2	1,3
Colombia	99,0	97,0	nd	2,0	1,0

México	99,6	95,6	3,4	0,6	0,4
Perú**	99,9	99,6	0,3	0,1	0,1
Promedio	99,6	92,1	7,0	1,1	0,4

\*En el caso de Chile las cifras corresponden a empresas principalmente formales.

\*\* En el caso de Perú las cifras están actualizadas al 2018

Nota: De acuerdo a definición de tamaño empresa propia de cada país

nd = no disponible

Fuente: Centro de Investigación de Economía y Negocios Globales de Adex

Asimismo:

Cabe destacar que en los países latinoamericanos analizados estos porcentajes son mayores a lo de los países europeos; efectivamente, en los países de la Alianza del Pacífico (AP), Brasil y Argentina la MIPYMES concentran el 82% del empleo total. Esto se debe principalmente a dos factores: i) como se vio anteriormente existen más empresas de menor tamaño, por ende, éstas tienen la capacidad de concentrar más mano de obra; y ii) ante la falta de inserción laboral en los países latinoamericanos (debido a factores como el bajo nivel educativo), se tiende a crear empresas unipersonales o de menos de diez personas que se encuentran, en muchos casos, en el límite de la informalidad. (CIEN, 2019).

En ese sentido, como se señala en el cuadro, las MYPES abarcan el 99,1% en los países que se mencionan en la tabla. Asimismo, dentro de Latinoamérica, las microempresas ocupan el 92.63% y las pequeñas empresas el 6.62%. Por otro lado, dentro de la Alianza del Pacífico, se presentan distintas clasificaciones para distinguir a las MYPES, como se ve en la Tabla 7.

**Tabla 7: Rangos de clasificaciones empresariales para países de la Alianza del pacifico**

Tamaño de Empresa	Perú	Chile	Colombia	México
	Ventas Anuales (UIT*)	Ventas Anuales (UIT*) o Trabajadores N°	Activos totales (UIT*) y Trabajadores N°	Ventas Anuales (UIT*) y Trabajadores N°
Micro	Hasta 150	Hasta 80 o 1 a 9 trabajadores	Hasta 74 y 1 a 10 trabajadores	Hasta 176 y 1 a 10 trabajadores
Pequeña	150 y 1700	81 a 836 o 10 a 49 trabajadores	75 a 740 y 11 a 50 trabajadores	180 a 4402 y 11 a 50 trabajadores
Mediana	1700 y 2300	837 a 3344 o 50 a 199 trabajadores	741 a 4443 y 51 a 200 trabajadores	4403 a 9025 y 51 a 250 trabajadores
Grande	2300 a más	3345 a más o 200 a más trabajadores	4444 a más y 201 a más trabajadores	9025 a más y 251 a más trabajadores

\*UIT = Unidad Impositiva Tributaria

\*\*Uf = Unidad de Fomento

\*\*\*También existe una sub estratificación según tipo de sector (Industria, comercio y servicios)

Fuente: Centro de Investigación de Economía y Negocios Globales.

Finalmente, debido a la distinta categoría empresarial según el país en el que se encuentran, las MYPES se clasifican según ventas y/o número de trabajadores. Para fines del presente trabajo, se menciona su definición y características en el Perú.

## **2.2. Definición de MYPES en el Perú**

Según el portal de La Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria (SUNAT) las micro y pequeñas empresas están definidas como la unidad económica constituida por una persona natural o jurídica, bajo cualquier forma de organización o gestión empresarial que se encuentre registrada en la legislación vigente, cuyo objeto es desarrollar actividades de extracción, transformación, producción, comercialización de bienes o prestación de servicios (Sunat, s/f).

## **2.3. Importancia y características de las MYPES**

En una demostración de la importancia y características que tienen las MYPES en la economía de Latinoamérica, Morsing y Perrini (como se citó en Hernani & Hamann, 2013) mencionan que estas constituyen, en cualquier país, el grupo predominante de empresas y en algunos casos superan el 90%. Además, contribuyen significativamente a la creación de empleo, así como a la generación de ingresos y a la satisfacción de necesidades en ciertos mercados que son poco atractivos para las grandes empresas.

Es así que las MYPES brindan un gran soporte de empleabilidad en el Perú, y se demuestra debido a que “su contribución a la generación de empleo, que si bien es cierto muchas veces no lo genera en condiciones adecuadas de realización personal, contribuye de forma creciente en aliviar el alto índice de desempleo que sufre nuestro país” (Sánchez, 2006, p.128).

En el presente año, el Ejecutivo modificó la ley N°30056 acerca de la clasificación empresarial en la que se encuentran las MYPES en el Perú, según su artículo 5, “la microempresa se clasifica según sus ventas anuales hasta el monto máximo de 150 UIT y la pequeña empresa ventas anuales superiores a 150 UIT y hasta el monto máximo de 1700 UIT.” (El Peruano, 2013). Esta explicación de las características de las MYPES ayuda a entender lo que las diferencia.

## 2.4. Distinción entre micro y pequeña empresa

Para entender la distinción de la micro y pequeña empresa es importante mencionar sus características. Con respecto a la primera existen dos tipos, las cuales son viables y no viables. Según Herrera (2011) menciona que la microempresa viable, presenta potencial crecimiento, puede poseer excedentes, visión de desarrollo de parte de los propietarios y empleados, asimismo, cuentan con familiares laborando en la microempresa, poseen el cumplimiento mínimo requerido para poder llegar a ser formales, y por último, sus niveles de educación así como de capacitación de trabajadores se impulsan más que en las microempresas no viables, sin embargo, todo ello sigue siendo un limitante para su crecimiento.

En el caso de las microempresas no viables, Herrera (2011) menciona que son aquellas que poseen baja productividad, por lo que sus ingresos generados son escasos para dueños y empleados, asimismo, no otorgan un beneficio adecuado de jornales y horas laborales, y a su vez, incumplen con los requerimientos laborales mínimos, ya sean, vacaciones, seguridad laboral, remuneraciones, etc., y a su vez, sus trabajadores mayormente poseen estudios trunco, ya que poseen estudios de primaria o menos, lo que genera una baja productividad, y por último, usan herramientas en lugar de equipos, lo que genera que sus procesos sean elementales y rudimentarios.

En ese sentido, la microempresa se caracteriza por ser viable y no viable, siendo el caso de la primera como aquella que presenta gran posibilidad de crecimiento y desarrollo, así como de superávit, sin embargo, están en el límite de la formalidad y continúan enfrentando las limitantes de crecimiento que encuentren. En el caso de la no viable, se caracterizan por tener bajo rendimiento, lo que limita sus ingresos e impide su crecimiento, además no disponen de beneficios laborales a sus trabajadores.

Con respecto a la pequeña empresa, Herrera (2011) comenta que tiene como definición el ser:

la unidad económicamente viable con capacidad de poseer excedentes para acumular, otorgan empleos y apoyan al desarrollo del país. Es una empresa formal, que cumple con la ley tributando. Su administración está dada por el propietario y su familia. Asimismo, tienen una orientación a profesionalizarse. No poseen tecnologías de alta gama, lo que genera un problema de calidad.

En ese sentido, la pequeña empresa se caracteriza por ser económicamente viable, generar empleos y ser formal, así como ser administrada por el dueño y su entorno familiar.

En síntesis, la diferenciación entre la micro y pequeña empresa se debe al nivel de crecimiento que cada una posee, y cómo las características que presentan les permite darle una perspectiva de su desarrollo.

Es importante mencionar que los conceptos relevantes en torno a la MYPES son los que permiten identificar a los negocios seleccionados que formarán parte de este trabajo de investigación, además por ser una característica importante que influya en la selección del sujeto de estudio es que se menciona dentro del marco teórico.

En el siguiente apartado se mencionan aquellos estudios complementarios en los que se relacionan a las MYPES, el crecimiento empresarial y sus factores, debido a que forman parte importante de esta investigación y son usados constantemente en el presente marco teórico.

### **3. Estudios de factores de crecimiento en MYPES**

En este apartado, se menciona a los principales estudios que son pertinentes para esta investigación y permiten desarrollar los ejes temáticos con mayor detenimiento y exactitud, cabe resaltar que la relevancia de este apartado se asocia a los estudios precedentes que permiten usarlos de guía, con la finalidad de proponer la estructura que actualmente mantiene esta investigación, así como a exponer la conexión entre los puntos importantes brindados por estos autores.

Para fines de la presente investigación se recurrió a la identificación de literatura afín al crecimiento empresarial enfocado en MYPES, razón de ello es que se recurre al estudio “Conceptos, Perspectiva y Medida del Crecimiento Empresarial”, cuyo documento es parte de una investigación doctoral. Es en este trabajo de investigación que se detalla el análisis que involucra los aspectos del concepto de crecimiento, puesto que se busca llegar a una definición generalizada, que incluya y tome en cuenta los aspectos principales desde los distintos puntos de vista que lo abordan (Blázquez et. al., 2006).

Así mismo, se tomó como referencia a otra investigación realizada por los autores antes mencionados, esta vez llamada “Factores del crecimiento empresarial. Especial referencia a las pequeñas y medianas empresas”, cuyo estudio nos presenta el escenario en el que las pequeñas empresas tienen una marcada tendencia hacia el crecimiento y una búsqueda para lograr un posicionamiento estratégico, pese a sus limitaciones en cuanto a tamaño y dimensión en el mercado, pues estas pueden contribuir a la promoción del empleo. Sin embargo, durante los últimos años para este tipo de empresas su principal limitante sigue siendo el acceso a retener la

información que facilite el desarrollo para estudios empíricos, por ello es que este estudio propone realizar un análisis en torno a la utilización de la política de crecimiento como parte de una estrategia corporativa (Blázquez et. al., 2006).

Por otro lado, se identificó al estudio “Nuevas empresas en América Latina: factores que favorecen su rápido crecimiento” realizado por Federico et al. (2009), este describe el fenómeno de las nuevas empresas de rápido crecimiento, así como también presenta la importancia del capital humano del fundador o fundadores de la empresa y su entorno, es decir, la red personal más cercana. Asimismo, recomienda la difusión de las políticas públicas como base para poder potenciar su posterior crecimiento. (Federico et al., 2009)

En adición a los estudios relacionados al crecimiento en MYPES peruanas, el presente trabajo recurrió a la investigación, Factores que limitan el crecimiento de las micro y pequeñas empresas en el Perú (MYPES) realizada por Avolio, et al. (2011), en el que identifican factores que han aportado o frenado el crecimiento y desarrollo de las MYPES peruanas, este fue realizado en Lima y contó con una muestra de 11 casos de microempresarios. Se tuvo como marco teórico a autores como Ansoff, citado en Avolio (2011), en el que se menciona que existe una clasificación de decisiones para empezar, así como brindarle continuidad a un negocio exitoso, además, se menciona el análisis de los problemas con los que los empresarios se encuentran en las MYPES, es decir aquellos relacionados a las operaciones, estrategias, administración, externos y personales, que incluyen el alcance a la tecnología, la poca demanda, la corrupción e infraestructura

En síntesis, la revisión de los estudios empíricos mencionados con anterioridad permite tener una noción de los alcances a los que se puede llegar por medio de los conceptos que se planea utilizar en la presente investigación, empleados a los sujetos de estudios elegidos. Así mismo, genera una vista previa al desarrollo de los factores de crecimiento en MYPES, lo que se menciona en el siguiente apartado

#### **4. Factores de crecimiento en MYPES**

En esta parte de la investigación, se busca presentar la relación que existe entre el crecimiento de MYPES, los factores que influyen en el mismo, así como las características del empresario y del mercado, las dimensiones del capital relacionado, y las barreras que pueden surgir en los negocios. Esto con la finalidad de conocer los escenarios tanto positivos como negativos que pueda tener el crecimiento en las MYPES. Consideramos relevante poder presentar la conexión encontrada entre los dos ejes temáticos identificados, ya que nos permitirá acercarnos

al modelo elegido para la investigación, así como también a los factores de crecimiento de las MYPES.

El crecimiento es el progreso paulatino que busca una organización con el fin de lograr cumplir sus metas organizacionales. El objetivo de las organizaciones está ligado al crecimiento empresarial, pero para cada autor es distinta la forma en la que medimos este crecimiento y esto dependerá de las metas organizacionales que tenga la empresa. Según Gilbert, McDougall y Audretsch (2006), las empresas micro o pequeñas tienen como objetivo de crecimiento la viabilidad, a diferencia de las empresas medianas y grandes que tienen como objetivo la sostenibilidad.

En el caso de las MYPES, estas se ven sometidas a constantes cambios, ya que buscan adaptarse a los diferentes escenarios que varían con el tiempo y es evidente que muchas organizaciones no tienen los mismos fines y tampoco buscan crecer de la misma manera. Para algunas, el crecimiento se basa en indicadores; entre ellos 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).

A continuación, se mencionan los modelos que presentan factores de crecimiento en torno a las MYPES, lo que brindará un mejor contexto de los conceptos que se usan en la investigación.

#### **4.1. Modelos que desarrollan los factores de crecimiento en MYPES**

Como se menciona previamente, el crecimiento de una organización está condicionada por los factores que motivan su desarrollo. Según Davidsson (1991), los principales motivadores que se han mantenido a lo largo del tiempo son la necesidad, la oportunidad y la óptima gestión de las capacidades. Así como este autor, existen otros que han sugerido teorías que intentan explicar los factores que afectan en el crecimiento, pero no se puede concluir en una sola teoría porque a medida que el contexto varía, también los impulsores.

Si bien años atrás tenía mayor relevancia el entorno, los recursos financieros, entre otros; hoy en día, la buena práctica y las tácticas estratégicas adaptadas al contexto tienen mayor influencia. Es por ello, que la existencia de factores tanto externos como internos condicionan el crecimiento. Entre los factores externos se encuentra el entorno y las oportunidades en el mercado que motivan a las pequeñas y medianas empresas a expandirse. Entre los factores internos, se encuentran las habilidades gerenciales, la buena gestión de recursos, gestión de capital humano, innovación, la necesidad propia de crecimiento, la cual está regida por motivadores propios del CEO y de la fuerza laboral.

#### **4.1.1 Modelo de Blázquez, Dorta y Verona (2006) Factores del crecimiento empresarial. Especial referencia a las pequeñas y medianas empresas**

Los autores Blázquez, Dorta y Verona (2006) proponen un estudio cuyo fin es identificar los factores que puedan condicionar el crecimiento empresarial en pequeñas empresas, estos se clasifican en factores internos y externos a la empresa. Entre los primeros están la edad, el tamaño, la motivación, la estructura de propiedad y la gestión del conocimiento. Mientras que entre los segundos se dividen en dos. Los que están relacionados con el entorno de la empresa, que se encuentran constituidos por competidores, clientes y proveedores. Y, por otro lado, los de nivel superior o macroentorno que están comprendidos por la demanda, la tecnología, la accesibilidad a los créditos privados y el apoyo gubernamental. Cabe recalcar que el estudio ha tenido como objeto las Pymes en la Unión Europea y que el contexto de estas empresas difiere a las de otras regiones lo cual puede ser un determinante que condiciona a los factores, tal como se evidencia en la Tabla 8.

**Tabla 8: Factores del crecimiento empresarial. Especial referencia a las pequeñas y medianas empresas Blázquez, Dorta y Verona (2006)**

FACTORES INTERNOS	FACTORES EXTERNOS	FACTORES MACROENTORNO
La gestión del conocimiento	Clientes	Demanda
La estructura de propiedad	Proveedores	Tecnología
La motivación	Competidores	Créditos privados
La edad y el tamaño		Apoyo Gubernamental

*Adaptación de Blázquez, Dorta y Verona (2006)*

#### **4.1.2 Modelo de Avolio, Mesones y Roca (2011) Factores que limitan el crecimiento de las micro y pequeñas empresas en el Perú (MYPES)**

Los autores Avolio, Mesones y Roca realizaron un estudio en base a las MYPES peruanas, donde según lo propuesto por Perren (1999) los autores realizan una adaptación y concluyen que son 5 los principales factores en el crecimiento de las microempresas: (a) Administrativo, (b) Operativo, (c)Estratégico, (d) Factores personales y (e) Factores Externos. Sin embargo, por la naturaleza pragmática que poseen, algunas de estas pequeñas empresas carecen de estrategia, factores operativos y administrativos, así como se evidencia en la Tabla 9.

**Tabla 9: Factores que limitan el crecimiento de las micro y pequeñas empresas en el Perú**

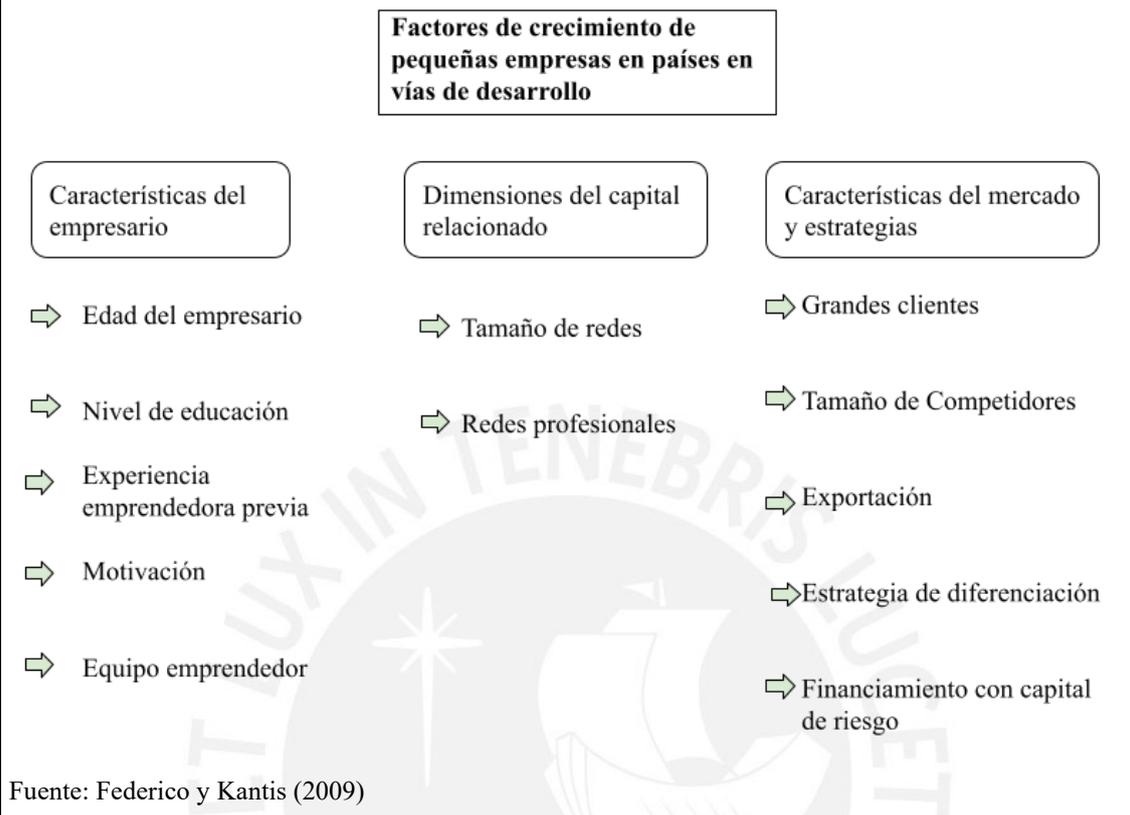
Operativo	Administrativo	Estratégicos	Externos
Marketing Logística Operaciones	Finanza Recursos Humanos Administración general	Planeamiento Investigación de mercado	Infraestructura Corrupción Acceso a tecnología Nivel de demanda

Fuente: Avolio, Mesones y Roca (2011)

#### ***4.1.3 Modelo de Federico y Kantis (2009) Factores de crecimiento de pequeñas empresas en países en vías de desarrollo***

Finalmente, los autores Federico y Kantis (2009) adaptan el modelo de Storey y proponen su estudio de crecimiento que está enfocado en países en desarrollo. Este estudio, combina dos proyectos de investigación previos: Empresarialidad en Economías emergentes de Kantis (2002) y Desarrollo emprendedor América Latina y la Experiencia Internacional Kantis (2004) y analizan los factores de crecimiento en países de América Latina, el Sudeste Asiático y Europa Mediterránea. Entre los países de América Latina se encuentran Perú, Argentina, entre otros donde el contexto presenta similitudes. El eje de la publicación consiste en analizar el fenómeno del crecimiento en pequeñas y medianas empresas que tengan poco tiempo de creación, en el ámbito de América Latina. Finalmente, de esta manera, se desarrollan las principales variables para analizar el crecimiento de estas pequeñas empresas las cuales están conformadas por (a) Las características del emprendedor, (b) Las dimensiones del capital relacionado y (c) Las características del mercado y estrategias, tal como se presenta en la Figura 6.

**Figura 6: Factores de crecimiento de pequeñas empresas en países en vías de desarrollo según Federico y Kantis (2009)**



De lo postulado previamente, Blázquez et al. (2006), menciona que su estudio está basado en una muestra seleccionada de Pymes pertenecientes a la Unión Europea. Sin embargo, en el contexto en que se encuentran estas empresas no se asemeja a la realidad peruana, de igual manera la muestra para el presente estudio no es suficiente para tomarla como referente.

Caso contrario del autor Blázquez; los autores Avolio et al. (2011) sí realizan un estudio cuyas MYPES pertenecen al contexto peruano, sin embargo, este se descarta ya que el eje central de la investigación es identificar los factores que limitan el crecimiento de 11 empresas solo en Lima Metropolitana y para el presente estudio no se busca limitar el origen de la empresa a una sola provincia ya que algunas de estas MYPES cuentan con actores relevantes que pertenecen a diferentes provincias y estas juegan un rol importante en el desenvolvimiento de estas.

Finalmente, en el estudio de Federico et al. (2009) se combina dos proyectos de investigación previos: Empresarialidad en Economías emergentes de Kantis (2002) y Desarrollo emprendedor América Latina y la Experiencia Internacional Kantis (2004) y analizan los factores de crecimiento en países de América Latina, el Sudeste Asiático, Europa Mediterránea. Dentro de los países de Latinoamérica se encuentran empresas peruanas y argentinas, cuyo contexto tiene similitudes. Asimismo, el estudio consiste en analizar el fenómeno del crecimiento en pequeñas

y medianas empresas que tengan poco tiempo de creación, cuya característica se asemeja a las empresas seleccionadas como referentes para la investigación.

A continuación, desarrollaremos los factores determinantes que influyen el crecimiento en pequeñas empresas consideradas en la presente investigación, según lo postulado por los autores Federico et al., (2009): (a) Las características del empresario, (b) Las dimensiones del capital relacionado y (c) Las características del mercado y estrategias.

#### *a. Características del empresario*

##### *a.1. Edad del empresario*

Estudios previos indican que la edad del empresario es proporcional al crecimiento, puesto que los empresarios que son más jóvenes suelen presentar falta de experiencia y de credibilidad, lo cual puede ser un problema para conseguir algún tipo de financiamiento externo. Sin embargo, la vitalidad y las aspiraciones puede ser un motivador para que el negocio crezca, ya que cuentan con un perfil más ambicioso (Storey, citado en Federico et al., 2009). En cambio, los empresarios de mayor edad suelen tomar decisiones más conservadoras ya que tienen un perfil cauteloso, así como, mayor cuidado al momento de realizar la toma de decisiones (Federico et al., 2009).

##### *a.2. Nivel educativo*

Otro factor a considerar es el nivel educativo que presenta el empresario, ya que algunos estudios indican que un nivel educativo más alto afecta positivamente el proceso en el que el empresario toma sus decisiones, incrementando las oportunidades de crecimiento empresarial (Dunkelberg, Kinsella, Cooper & Gimeno, citado en Federico et al., 2009). Esto se refleja ya que muchos de los empresarios que poseen ciertos conocimientos, habilidades y criterios aprendidos, tienen una mayor probabilidad de percibir y explotar las nuevas oportunidades de negocio (Cooper et al., 1994, Ucbasaran et al., 2008, cómo se citó en Federico et al., 2009).

##### *a.3. Experiencia emprendedora previa*

Según estudios de Davidson, Honig, 2003 (cómo se citó en Federico et al., 2009) La experiencia brinda al empresario el conocimiento para afrontar los problemas de manera más óptima. Así mismo, la experiencia previa en cargos directivos o en anteriores emprendimientos, le facilita tener una red de contactos para tener oportunidades de negocio.

#### *a.4. Motivación del empresario*

En general, existen dos tipos de motivadores que afectan el crecimiento empresarial. En primera instancia, existe la motivación del empresario que es influenciada por la situación de desempleo, lo que repercute en las decisiones. Esto debido a la desesperación de generar ingresos de manera rápida, lo cual no necesariamente influye en el crecimiento y expansión de la empresa (Audretsch, Storey, Reid & Smith, Ritsilä & Tervo & Wynczyk, como se citó en Federico et al., 2009) .

Según el modelo de Shapero (cómo se citó en Federico et al., 2009), el ver que alguien no tan diferente a su realidad se ha convertido en empresario, puede ejercer una influencia positiva y poderosa de replicar esa opción y considerarla cómo carrera. Por ello, las empresas que están fundadas por empresarios cuya motivación se basa en la experiencia exitosa de otros en su círculo cercano suelen presentar mayor posibilidad de crecimiento debido a las altas expectativas de emprendimiento y auto superación (Krueger et al., 2000, Krueger, 1993 & Scherer et al., 1989; cómo se citó en Federico et al., 2009).

#### *a.5. Equipo emprendedor*

“Los equipos emprendedores son la suma de los recursos y las capacidades de sus miembros” Westhead y Cowling (cómo se citó en Federico et al., 2009). En este sentido, el contar con un equipo con experiencia, repercute en diferentes conocimientos de manera positiva sobre el crecimiento de la empresa. De la misma manera, este es influenciado de manera positiva al incluir a un socio, ya que aumenta el capital humano y recursos; en general conservan la heterogeneidad del equipo y mejoran la calidad de las decisiones (Roure & Keeley; cómo se citó en Federico et al., 2009)

### *b. Dimensiones del capital relacionado*

#### *b.1. Tamaño de las redes*

“En términos generales, a través de sus redes, los empresarios pueden tener acceso a recursos, información y conocimientos muy importantes” (DeBresson & Amesse, Nahapiet & Ghoshal, cómo se citó en Federico et al., 2009). El círculo social que posee el empresario fundador es una fuente de oportunidades de crecimiento, ya que en ella puede elegir a sus aliados, es decir proveedores adecuados y potenciales clientes. A través de sus redes, el empresario puede acceder

a los recursos que se requieran para el crecimiento de la empresa (DeBresson & Amesse, Nahapiet & Ghoshal, cómo se citó en Federico et al., 2009).

### *b.2. Presencia de redes profesionales*

Cómo se mencionó previamente, la importancia de las redes influye de manera positiva en el crecimiento empresarial. De la misma manera influyen las redes profesionales donde estas incluyen a todos aquellos individuos que forman parte de instituciones, proveedores, clientes, entre otros con quienes la relación se establece sobre todo a nivel del negocio. Según Bosma (cómo se citó en Federico et al., 2009), sugieren que aquellos empresarios que utilizan sus relaciones comerciales para adquirir información exhiben mejores indicadores de desempeño en sus empresas (ventas, empleo y supervivencia).

### *c. Características del mercado y estrategia*

#### *c.1. Existencia de grandes clientes*

Según estudios previos se ha encontrado una relación positiva entre el tamaño de clientes y el crecimiento de empresas, según Birley y Westhead (cómo se citó en Federico et al., 2009). Los grandes clientes contribuyen al crecimiento de las MYPES ya que comparten sus ventajas tecnológicas, su experiencia y/o sus redes.

#### *c.2. Tamaño de competidores*

Si bien las pequeñas empresas están expuestas a escenarios dinámicos donde hay presencia de bastantes competidores, el tamaño de estos competidores tiene un impacto directo con el crecimiento empresarial.

Algunos estudios argumentan que a mayor tamaño de los competidores el efecto es negativo sobre las perspectivas de supervivencia de las MYPES jóvenes, y esto afecta el crecimiento. Sin embargo, también se sostiene que aquellas empresas que sobreviven a esta competencia tienen generalmente un nivel de crecimiento significativo según Birley y Westhead, Capelleras y Rabetino (cómo se citó en Federico et al., 2009).

#### *c.3. Actividades de exportación*

Asimismo, distintos estudios han verificado que aquellas empresas orientadas hacia la comercialización en mercados externos muestran, generalmente, tasas de crecimiento más altas, según Beck, Batra, Smallbone, Bager y Schott, (cómo se citó en Federico et al., 2009). Las Pymes

tienen barreras de entrada a mercados extranjeros, sin embargo, al ingresar tienen mayor probabilidad de ganancias significativas. Asimismo, la presión por la alta competencia implica generar cambios en la estrategia e innovación, lo que lleva al desarrollo y crecimiento de la empresa.

#### *c.4. Adopción de estrategias de diferenciación*

Según Federico et al. (2009) aquellas empresas jóvenes que adoptan una estrategia de diferenciación exhiben un mayor crecimiento, ya que en base a lo expuesto por otros autores las estrategias implantadas en las empresas tienen una relación positiva con el crecimiento, esto depende de qué tipo de estrategia implementen. Por ello, esta última se condiciona a la naturaleza de la empresa y el contexto en el que se encuentre, por ejemplo, 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 según Storey et. al. y Bridge et al. (cómo se citó en Federico et al., 2009).

#### *c.5. Financiación con capital de riesgo*

Finalmente, uno de los factores que mejoran los niveles de crecimiento para estas empresas es cuando son financiadas con capital de riesgo, mientras que las empresas financiadas con capital propio tienen menos posibilidades de hacerlo. Esto se debe a que los inversionistas suelen invertir en negocios que cumplen con ciertos requisitos, así como con posibilidades de acierto en el mercado; asimismo, los inversionistas suelen aportar con recursos financieros; con redes de contactos y directivos con una buena formación educativa que en conjunto motiva al crecimiento empresarial según Dávila et al. (citado en Federico et al., 2009).

Cabe mencionar que para el presente estudio se presentan ciertas barreras tanto por la naturaleza de nuestra investigación como por la naturaleza que posee nuestros sujetos de estudio.

En conclusión, en este apartado, se presentó los factores de crecimiento que permitirán identificar las variables relevantes de la presente investigación, esto con la finalidad de que el lector conozca a qué se refiere cada una y qué tipo de información se recolectó por medio de preguntas dirigidas para cada variable. Además, esto nos permite conocer la relevancia e influencia de cada una de ellas, sobre las empresas seleccionadas como sujeto de estudio.

## **4.2. Barreras en el crecimiento de la MYPES**

Es importante mencionar que así como se presentan factores que impulsan el crecimiento de las MYPES, también se presentan barreras que son relevantes tomar en cuenta, esto a razón de que no todas las empresas cuentan con una misma estructura de crecimiento, ni los mismos resultados; sin embargo al conocer el porqué de la interrupción en su crecimiento, permitirá identificar aquellos aspectos que no están teniendo el resultado esperado y a partir de ello ir construyendo estrategias que permitan el crecimiento en las MYPES.

Dentro de las distintas barreras que terminan interrumpiendo el crecimiento en las MYPES, se destacan las relacionadas al limitante tamaño de mercados internos, así como su pequeño potencial de crecimiento, la limitante formación y educación relacionado a emprendimientos, reducido acceso a infraestructura física, la formalización y la reducida capacidad de implementar investigación y desarrollo (Duarte, 2007), sin embargo todo está supeditado a la realidad que afronta cada organización y el entorno en el que se relaciona, así como el nivel de desarrollo en la parte económica, social y hasta tecnológica.

En síntesis, a lo largo de este capítulo, se ha buscado presentar los dos ejes temáticos que engloban este trabajo de investigación, es decir la teoría de crecimiento empresarial y la MYPES, con la finalidad de considerar la implicancia que tiene la relación de la parte teórica y la conexión a través de los factores que influyen y limitan en el crecimiento de la MYPES, pues la presentación de estos aspectos permite darle continuidad al siguiente capítulo que se relaciona al contexto.

## CAPÍTULO 3: MARCO CONTEXTUAL

En el presente capítulo se desarrolla, en primer lugar, el contexto actual de las MYPES en el Perú, que permite conocer la red empresarial que la engloba y el rol que presenta el estado. En segundo lugar, se mencionan a las megatendencias mundiales que se relacionan al contexto peruano, para luego presentar a las dos que se vinculan al apartado de productos naturales. En tercer lugar, se mencionan a los productos naturales para contextualizar al lector acerca de la situación de este mercado, lo que permite continuar con la especificación del siguiente apartado. En cuarto lugar, hablamos de los granos andinos, su contexto, los tipos, el mapeo de actores y a las empresas seleccionadas como sujeto de estudio. Es importante mencionar que la estructura antes comentada responde a la conexión que se llega a encontrar en el contexto actual al que se enfrentan las MYPES de productos naturales en base a granos andinos y como permiten que la investigación se lleve a cabo de manera pertinente. Esto se presenta en la figura a modo de resumen del capítulo.



### 1. Situación de las MYPES en el Perú

En este apartado, se detalla la situación actual de las MYPES en el Perú, desde su impacto en la economía peruana a través de la red empresarial y el rol del Estado frente a las MYPES

#### 1.1. Las MYPES en la red empresarial peruana

En el contexto peruano, según Instituto Nacional de Estadística e Informática (2018) mencionan que

el 94,9% de las unidades económicas del país, fueron microempresas cuyas ventas anuales no superan los 622 500 soles o 150 Unidades Impositivas Tributarias (UIT). El 4,2% se encuentran en el segmento de la pequeña empresa (empresas con ventas entre 150 y 1700 UIT) y el 0,6% pertenecen a la gran y mediana empresa (empresas con ventas mayor a 1700 UIT). En tanto que, el 0,3% restante corresponde a las empresas que

pertenecen a la administración pública (INEI, 2019). Tal como se evidencia en la Figura 8.



En el 2019, “Las MYPES registran ventas anuales en constante crecimiento y equivalen a un 19.3% del PBI, con un monto un 6% mayor al registrado en 2018” (ComexPerú, s/p, 2021).

Lo mencionado, denota que el mayor porcentaje de empresas en el Perú son MYPES y que a su vez, aportan un sustancial porcentaje al PBI.

De esta manera, es que las MYPES son una unidad comercial importante para el crecimiento de la economía en el Perú y, a su vez, apoyan al crecimiento del trabajo al ofrecer empleo “Estas empresas se caracterizan por poseer un número reducido de facturación y trabajadores, sin embargo, en el Perú explican más del 60% de la Población Económicamente Activa (PEA) ocupada, destacó la Organización No Gubernamental Techo Perú.” (Agencia Andina, s/p, 2019). Es en ese sentido, es crucial el funcionamiento de las MYPES, así como poder guiarlos en su desarrollo acerca del conocimiento de factores de crecimiento empresarial.

## 1.2. El rol del Estado frente a las MYPES

En el Perú, debido a la pandemia se han tenido algunos beneficios y limitantes con respecto a las operaciones que tienen las MYPES, ya que el impacto del COVID-19 afectó a todos, es por esto que se tomaron medidas preventivas, a nivel nacional y mundial, para evitar la expansión del mismo, así como prevenir el contagio; sin embargo,

las medidas tomadas afectaron la economía, y para el caso de Perú se implementaron de manera más severa, por actuar de manera anticipada y siendo más rigurosas, todo ello llevando a una inevitable recesión económica, que tendrá sus efectos en una considerable disminución en la tasa de empleos (Vinelli & Maurer, 2020).

Debido a estas medidas preventivas se realizó la paralización de las operaciones en las empresas como prevención de medida sanitaria, que como consecuencia tuvo una reducción de los ingresos, un aumento de los costos hundidos de materia prima, y cierre de operaciones, debido a que, al principio de esta paralización solo operaron los sectores más importantes como es el caso del sector salud. Asimismo, la pérdida de empleos trajo consigo una disminución de la demanda de servicios y productos no esenciales y, a su vez, que las personas no salgan de sus casas, debido al toque de queda implantado en el Perú. En ese sentido, las MYPES se vieron terriblemente afectadas por la falta de clientes, por lo que el Estado tuvo que idear un plan de reactivación para su recuperación.

Según explica Daniel Hermoza, vicepresidente de la Asociación Pyme Perú, “solo 3 de cada 10 MYPES que hay en el Perú han podido reabrir su negocio en el marco del reinicio de actividades.” (Agencia Andina, 2020)

En ese sentido el Ejecutivo aplicó modificaciones para que las empresas puedan acceder a Reactiva Perú, “477,629 empresas de todos los sectores económicos recibieron créditos del programa Reactiva Perú al 21 de septiembre. De este total, el 98% (467,861) son micro y pequeñas empresas, que se beneficiaron de tasas de interés históricamente bajas” (Diario Gestión, s/p, 2020).

Asimismo, en el presente año 2021, con el cambio de gobierno, las MYPES, en representación de distintos gremios tuvieron, “el primer encuentro de los empresarios con el ministro, Pedro Francke, la misma que se realizó ayer y en la que participaron 12 gremios empresariales.” (Diario Gestión, s/p, 2021)

Dentro de los temas tratados, se encuentra, en primer lugar, Luis Gama, representante de Asociación MYPES Perú que “pidió a Francke el desarrollo de la acuicultura y el cumplimiento de la disposición que apunta a que el 40% de las compras del Estado sean a las MYPES a nivel nacional.” (Diario Gestión, s/p, 2021).

Acercas de la disposición del 40% se refiere a la ley N°28015 “Ley de Promoción y Formalización de la Micro Y Pequeña Empresa”, dentro del capítulo III, artículo 21, se menciona que “las instituciones del Estado deben separar no menos del 40% de sus compras para ser atendidas por las MYPES, en aquellos bienes y servicios que estas puedan suministrar.” (SUNAT, 2003). En ese sentido, el pedido de las MYPES es poder tener un ingreso seguro de un porcentaje de ellas vendiéndole al Estado.

Asimismo, para favorecer el crédito a las MYPES, “En febrero de este año, el Gobierno creó el PAE - MYPES, para otorgar garantías del Gobierno Nacional hasta por un total de S/ 2

000 millones, a créditos de capital de trabajo otorgados por entidades del sistema financiero a las MYPES que han sido las más afectadas por el contexto internacional y local adverso producto del impacto de la pandemia.” (MEF, s/p, 2021)

Este financiamiento del capital de trabajo de las MYPES, ayudará a que puedan seguir con sus operaciones, más aún teniendo en cuenta las dificultades a las que atraviesan las MYPES para el otorgamiento de crédito al ser informal en su mayoría y no tener los ingresos suficientes para poder respaldarlo por si solas.

En conclusión, a pesar de que la pandemia ha golpeado fuertemente a las MYPES, el Estado apoya a estas a través de Reactiva Perú con el acceso a créditos, la ley del 40% de compras por parte del Estado a las MYPES y la creación de PAE- MYPES que otorga garantías para los préstamos otorgados a MYPES.

## **2. Megatendencias**

En este apartado, se mencionan aquellas megatendencias que se presentan en el mundo y en América Latina, para luego llegar a las que en el Perú estén relacionadas al consumo saludable y al orgullo local, aspectos que se han identificado como relevantes al momento de hablar acerca de los productos naturales en base a granos andinos.

Existen distintos acercamientos alrededor del término megatendencias, en el que prima identificarlo como un pronóstico de cambios tanto de manera cultural, ambiental, económico, político o tecnológico que se encuentran próxima a acontecer, trayendo consigo efectos que impactan en toda o gran parte de la sociedad, y cuya influencia se ve reflejada a largo plazo; además, también son conocidos como fenómenos complejos e inciertos en cuestión de su aparición (Martínez & Arellano, 2019)

Según PWC (2015) una megatendencia es un patrón o movimiento de gran impacto en la sociedad y en los negocios que se mantendrá por un prolongado período de tiempo y cuyo efecto puede ser inmediato. Este nuevo modelo se presenta como un desafío de liderazgo y que demanda la búsqueda del equilibrio mundial.

A nivel mundial son 10 las principales tendencias en el 2021 según Euromonitor International, sin embargo, la que más se relaciona a lo que se busca desarrollar en la presente investigación es la que incluye la reconstrucción y la mejora del consumo alimenticio. Con respecto a este último punto, se explica que es una tendencia en la que el consumidor presenta una preocupación por sus ingresos, su salud, la sociedad y el planeta, esto debido al contexto al que nos enfrentamos tras la pandemia del COVID 19, y apuntar a la reconstrucción de un mejor futuro. (Westbrook & Angus, 2021)

Con respecto a las tendencias en Latinoamérica, la que se relaciona más al presente trabajo de investigación es aquella relacionada al poder del consumidor y cómo se conecta directamente a la importancia de las empresas por mostrar su propósito de marca. Se busca ir más allá del lado lucrativo y de visión o misión de la empresa, sino más bien centrarse en ponderar la experiencia de marca durante toda la compra, para ser más específicos la relación de la empresa y su consumidor debe estar en base a la confianza (KPMG, 2021).

Finalmente, para el Perú se identifica que la megatendencia relacionada al medio ambiente y la preferencia hacia el consumo de productos naturales es la que incrementará el poder de los grupos preocupados por el entorno, además el enfoque hacia los productos orgánicos y naturales se relacionan a una vida saludable y a una producción que cuenta con la concientización de preservar el medio ambiente; lo que resultará generando nuevas oportunidades para el país, debido a la riqueza natural con la que se cuenta (CEPLAN, 2011).

Por lo explicado con anterioridad, las megatendencias son un cambio muy importante a nivel global, un claro ejemplo de ello se ha presenciado con las tendencias de consumo en la industria de alimentos, de las cuales se presentan la de orgullo local y la de consumo saludable, la primera como relevancia de la marca y su propósito, y la segunda la que tiende a asociarse con productos naturales.

## **2.1 Megatendencia de Orgullo Local**

La megatendencia de orgullo local como bien se menciona, es el orgullo por la producción local “captura el deseo del consumidor de adoptar y apelar a un sentido de individualidad y a la creciente identidad nacional a partir de la inspiración local.” (Westbrook & Angus, 2020, p.54)

Es decir, los consumidores actuales se están inclinando a realizar un consumo local, para poder revitalizar su identidad, en ese sentido, el productor se ve beneficiado ante la puesta en escena de su negocio como generadora de productos de consumo para el ciudadano.

Los alimentos y bebidas se encuentran entre las principales industrias de producción local para varios países, la mayoría de la producción se vende localmente. Esta tendencia local se extiende a cambios que ocurren en las instalaciones y procesos de manufactura. Las mini fábricas, que se ubican mucho más cerca al consumidor final están reemplazando a las mega fábricas multinacionales. Todo ello en línea con las prioridades ambientales y el retroceso de la globalización (Westbrook & Angus, 2020, p.55).

En ese sentido, esta megatendencia está tomando posesión como nuevo espacio de compra directa con el consumidor final, motivo por el cual, genera una mayor atención acerca del producto local para generar un incremento en su producción y exposición. En consecuencia, ayuda

al reconocimiento del pequeño productor, y refuerza que su forma de producción está en el apoyo entre comunidades para poder generar sus productos, y a su vez, impulsar su economía.

En conclusión, la relevancia de los aspectos que involucran la megatendencia del orgullo local, promueven no solo su consumo sino un aspecto cultural importante que implica una mayor conciencia en la compra del consumidor de estos productos.

## **2.2 Megatendencia de Consumo Saludable**

Acercas de las megatendencias globales, podemos encontrar a la del consumo saludable, según Shridhar (2019) los consumidores están siendo influenciados por un consumo balanceado y dietas que se enfoquen en bajos azúcares, bajo gluten, reducción de lácteos y harinas refinadas.

Estos buscan una variedad en su consumo para llevar una dieta balanceada, es decir, se basan su alimentación en productos sanos como los agrícolas, o los que no contienen conservantes añadidos, etc. Asimismo, según Shridhar (2019) el enfoque de los consumidores no es solamente tener una mejor salud sino también apoyar la participación comunitaria, como lo es el comercio justo, orgánico y de origen local.

Es importante destacar que se detallan distintos aspectos acerca de la tendencia de consumo saludable, lo que favorece a la alimentación de productos cosechados y, a su vez, la mejora del reconocimiento del productor. A raíz de ello, se explica la relevancia de presentar la definición de productos naturales y el contexto de los mismos en el Perú, como se desarrolla en el siguiente apartado.

## **3. Productos Naturales**

En este punto de la investigación se desarrolla la definición, los conceptos relacionados y el contexto de los productos naturales, con la finalidad de presentar la relevancia de los mismos y cómo esto se llega a conectar con la especificación en torno a los granos andinos, tema del siguiente punto.

Para llegar a hablar de productos naturales es necesario conocer su concepto, pero cabe recalcar que no hay una definición específica que sea reconocida como única interpretación del mismo. (Stanziani citado en Paredes, 2018). Por ello, es que se relacionan a los productos que se han visto mínimamente procesados, realizados a través un respectivo control y cuidado del medio ambiente, que minimiza al máximo el uso de ingredientes artificiales que afecten su condición natural primaria. (Stanziani et al., citado en Paredes, 2018).

Es relevante mencionar que para los fines académicos de la presente investigación se considera el concepto que menciona un mínimo proceso de industrialización, ya que esta característica es una de las que presentan las MYPES seleccionadas.

### **3.1. Diferenciación de términos relacionados a los Productos Naturales**

En este punto, es importante mencionar que “El grupo Natural Marketing Institute (NMI) realizó un estudio en el año 2010 en donde claramente se indica que existe una confusión por parte de los consumidores en cuanto a los términos «orgánico» y «natural». Los resultados señalan que los consumidores asocian el que los alimentos «no tengan colores ni sabores artificiales, ni tampoco preservantes» con el término natural” (Rogers citado en Higuchi, s/p, 2015), ya que es uno de los factores que determinan e influyen en el consumo de un producto.

Además, se relaciona lo orgánico a “un producto más natural” por asociación en conceptos, sin embargo, lo preocupante de esta confusión es que la diferenciación de los productos naturales y orgánicos termina siendo mínima o nula, afectando al consumidor (Higuchi et al., 2015), por ello es que se presentan los 6 conceptos que se encuentran más relacionados al término de producto natural, así como lo que usualmente genera confusión en los consumidores.

En primer lugar, se encuentra a los productos naturales que se denominan así por tener la característica de haber sido “extraído de la naturaleza, ya sea provenientes de otro organismo vivo, del suelo o de algún otro elemento de la tierra; pueden haber atravesado transformaciones químicas o bio genéticas, así como es posible que se haya usado pesticidas u otras sustancias para su cuidado” (NCCAM citado en Higuchi et al., 2015). También se conocen como productos convencionales, ya que es debido a la agricultura convencional, que, en su búsqueda de brindarle mayor durabilidad a sus productos, emplean insumos y procedimientos que terminan afectando los alimentos, la salud del público y al medio ambiente (Alvarado, 2004).

En segundo lugar, se tiene a los alimentos saludables cuya característica principal es que “facilita el desenvolvimiento de una vida sana”, es decir, presentan como características principales una menor cantidad de grasas sólidas, menor concentración de glúcidos simples, alto en fibra, vitaminas y minerales. Lo que termina relacionándose con una alimentación más consciente y equilibrada, sin embargo, se debe tomar en cuenta que un producto puede ser natural y al mismo tiempo no ser saludable, este escenario principalmente se relaciona a las condiciones de salud que pueda presentar una persona, debido a un alto nivel de azúcar, empleabilidad de preservantes o colorantes en este tipo de productos (Higuchi et al., 2015).

En tercer lugar, se presenta a los productos funcionales, estos muestran un tipo de beneficio adicional en su consumo, además de los efectos nutricionales que puede otorgar el mismo producto, ya que ayuda a la salud y el bienestar (Diplock en Higuchi et al., 2015).

Los productos funcionales, según Goetzke et al. (2014), son aquellos que afectan positivamente a la salud, siendo un tipo de productos convencionales; así, productos funcionales típicos son los probióticos, los prebióticos y los que contienen omega 3. Poulsen (1999) ha presentado una definición específica de los productos funcionales basada en las siguientes características: (a) enriquecimiento del producto por añadido de una sustancia que está presente en el producto; (b) sustitución de un componente con una sustancia similar pero más saludable; (c) enriquecimiento del producto por añadido de una sustancia que no está presente en el producto; y finalmente (d) eliminación o remoción de un componente no saludable (Higuchi et al., 2015, pp. 62).

En último lugar, se tiene a los alimentos orgánicos, conocidos como ecológicos o biológicos. Su principal característica es ser un producto sano y de calidad, ya que cada etapa de su proceso de producción ha sido controlado y cuidado, pues desde la elección del suelo hasta el método de riego debe ser regido por métodos orgánicos estrictos, adicionalmente se consideran requisitos específicos como la certificación, que implica la revisión exhaustiva al sistema de cultivo que evita el uso de químicos ni aditivos, de la mano de una certificadora especializada en estos temas (Higuchi et al., 2015, pp. 62).

**Tabla 10: Diferenciación de términos relacionados a los Productos Naturales**

Clasificación	Tipo de producto	Definición
<b>Convencional:</b> Producto final que resulta modificado debido al uso de químicos	<b>Natural</b>	Incluye químicos sintéticos introducidos durante la producción o en un momento posterior
	<b>Saludable</b>	Contiene menor cantidad de grasas sólidas, bajo grado en glúcidos simples, elevada cantidad de fibra, vitaminas y minerales, entre otros
	<b>Funcional</b>	Demuestra satisfactoriamente que beneficia uno o más funciones del cuerpo en forma relevante para mejorar el estado de la salud y el bienestar
<b>Orgánico, ecológico o biológico:</b> Producto final en el que no se ha usado o introducido ningún químico sintético durante la cadena productiva	<b>Orgánico</b>	De origen ecológico o biológico; cuenta con certificación que comprueba la no intervención de químicos en todo el proceso productivo
	<b>Limpio o puro</b>	Aglomera una serie de atributos que comunican “calidad” sobre todo a clientes acérrimos de productos orgánicos

Fuente: Higuchi (2015)

En conclusión, la relevancia de la diferenciación de estos conceptos se debe a que esto permite la precisión con la que se podrán identificar a los productos naturales, así como la determinación con la que se ubicaran a las empresas seleccionadas respecto a los productos que estas comercializan.

### **3.2. Contexto de los Productos Naturales Alimenticios en el Perú**

Dentro del contexto de los productos naturales alimenticios, se encuentran a los entes que los regulan como el Servicio Nacional de Sanidad Agraria (en adelante SENASA), cuya labor es la de “disminuir los problemas y riesgos agrosanitarios para proporcionar mayor seguridad a la producción y exportación de productos agropecuarios y así contribuir a mejorar el nivel de vida de los peruanos.” (MINAGRI, s/f). Asimismo, está la Dirección General de Salud Ambiental (en adelante DIGESA), órgano dentro del MINSA que indica que “es la Autoridad Sanitaria Nacional competente en los aspectos relacionados a la Protección del Medio Ambiente, la Salud Ocupacional, el Saneamiento Básico, la Higiene Alimentaria” (Minagri, s/f).

Así también se encuentra Agro Rural, que es “la unidad ejecutora adscrita al Ministerio de Desarrollo Agrario y Riego, que tiene por finalidad promover el desarrollo agrario rural, a través del financiamiento de proyectos de inversión pública en zonas rurales de menor grado de desarrollo económico.” (Agro Rural, SF) en otras palabras, esta unidad genera un apoyo hacia los proyectos para el desarrollo agrario rural y mejora productiva de los productos naturales.

Los productos naturales alimenticios son consumidos gracias a las propiedades nutritivas que poseen, dentro de los productos encontramos a los granos andinos que “son considerados súper alimentos o superfoods, por sus altos contenidos de proteínas, minerales, fibra y aceites esenciales, los cuales contribuyen de manera significativa a una buena nutrición y salud de sus consumidores” (RPP, s/p, 2019)

Asimismo, “el consumo de granos andinos en nuestro país alcanzó los 2 kilogramos por persona al año, de los cuales el 78% corresponde a quinua” (Agencia Agraria de Noticias, s/p, 2020). En ese sentido, gracias a su diversidad climática, el Perú posee distintos productos naturales. Dentro de ello, existe una diversidad de productos naturales alimenticios entre los que se encuentran a los granos andinos. En tal sentido, se espera que en el presente año se pueda resaltar el consumo de estos alimentos, debido a los entes que regulan y promueven los productos naturales.

## **4. Granos Andinos**

En este apartado se busca conocer sobre los granos andinos, es decir sus tipos y el contexto en el que se desarrollan, ello con la finalidad de presentar a las empresas comercializadoras de productos alimenticios en base a granos andinos, las mismas que se tienen como objeto de estudio a lo largo de esta investigación.

“Las asombrosas propiedades de los granos andinos fueron la principal razón de su consumo ancestral y su expansión en el mundo moderno, donde existen más de 35 países cuyos habitantes están convencidos de su valor nutritivo. La quinua, la cañihua, el sacha inchi, el maíz gigante y la castaña son reconocidos por su excepcional balance de proteínas, grasas y almidón, así como por su alto grado de aminoácidos esenciales y propiedades nutraceuticas” (Perú Info, s/p, 2021).

Los granos andinos son considerados alimentos que aportan en la salud del consumidor por su importante contenido nutricional, cuyas características los posiciona como una de las mejores elecciones que conllevan a una alimentación saludable, no solo por su consumo directo, sino con productos derivados. (Diario Gestión, 2020) Consideremos también que los cultivos crecen a más de 3000 msnm, donde prima la pequeña y mediana agricultura, que a su vez favorece a productos que se acoplan a esas circunstancias climáticas y agrícolas. (Minagri, 2014) Esto denota parte de los beneficios que presentan estos cultivos y cómo se destacan entre los productos que contribuyen al bienestar del consumidor, específicamente el que presenta una tendencia de consumo saludable.

Además, las propiedades de los granos andinos, que repercuten en la alimentación del consumidor, fue la razón fundamental en la continuidad de su consumo, desde tiempo atrás hasta la actualidad, pues son más de 30 países, en los que sus ciudadanos son más conscientes del valor nutritivo que estos contienen. Cabe recalcar que dentro de los más reconocidos se mencionan a 4 granos andinos, porque presentan un balance entre sus proteínas, grasa y almidón, un alto nivel de aminoácidos esenciales y características beneficiosas para la salud, siendo estas la quinua, cañihua, el tarwi y kiwicha; las cuales se comentarán en la siguiente sección del presente capítulo (Perú Info, 2021).

### **4.1. Contexto de Granos Andinos**

Es relevante mencionar que cuando nos referimos a granos andinos tengamos en cuenta la importancia a nivel social, económica, ecológica, nutricional y funcional que estos involucran, pues por sus cualidades agronómicas, así como su adaptabilidad ecológica en zona andina y su

considerable valor nutricional que estos han sido cultivados y consumidos por distintos países andinos, en áreas tanto rurales como urbanas (Rojas, et al., 2010).

Además, su importancia en cuanto a sus características ha despertado interés en el mundo académico, ya que “si bien los granos andinos han formado parte de la dieta alto andina durante muchos años, recién en los años 60 se despertó el interés académico tanto en Perú como en Bolivia y se empezó a desarrollar proyectos para impulsar su producción, consumo y comercialización” (Mayandía, et al., 2017, p.1). Razón por la cual, en la presente investigación, también se presenta como eje temático 9 identificar el tipo de empresa que determina a nuestro objeto de estudio.

Con respecto a la cosecha de los granos andinos, el Minagri (2018) nos indica que más de 140 mil productores se dedican a esta actividad en todo el Perú, y que según el número de productores, estos se ubican en el puesto 14 del ranking, que a su vez representa un 0.9% de superficie cosechada en el país, obteniendo así el lugar 22 del ranking de cultivos en superficie cosechada. Esta información, también representa la importancia que se le otorga a los granos andinos a nivel nacional. Consideremos también qué aspectos involucra el cultivo y producción de los granos andinos, ya que estos cultivos demandan un intenso uso de mano de obra, pues proporciona más de 6 millones de trabajos alrededor de toda la campaña agrícola, así como tener en cuenta que la producción a nivel nacional durante el 2017, fue de más de 80 mil hectáreas de granos andinos, de los que se cosechó un aproximado de 79 mil hectáreas (Minagri, 2018).

Para fines de la presente investigación se considera relevante establecer la diferenciación con un término asociado a los granos andinos, específicamente el de “superalimento”, Este término es relativamente nuevo y responde al marketing empleado en las empresas, ya que como tal no existe un concepto establecido académicamente, sin embargo se relaciona a algunos alimentos naturales, en su mayoría predomina las semillas, plantas y frutas que no contengan algún elemento añadido, y a su vez posean los nutrientes propios a su especie que sean beneficiosos para la salud y mejore su calidad de vida (Bressel, 2020). Se puede decir que se le asocia a una moda actual por relacionarlo al valor nutricional agregado que le brindan las cualidades del producto, pero que no suponen una cura a alguna enfermedad o compensa los malos hábitos alimenticios.

Con todo lo mencionado anteriormente se busca presentar el contexto en el que se encuentran los granos andinos y el impacto que llegan a tener los mismos a nivel nacional, para luego mencionar los tipos que son representativos en lo que respecta al presente trabajo de investigación.

## **4.2. Tipos de Granos Andinos**

Esta investigación se centra en la presentación de 4 tipos de granos andinos, que son quinua, tarhui, cañihua y kiwicha (Minagri, 2018). Cabe resaltar que los tipos de granos mencionados son los más importantes según el Ministerio de Desarrollo Agrario y Riego, además de ser el sustento de 120 mil familias en el Perú (2019), razón por la cual solo estas se seleccionaron como parte de esta investigación. En adición, se conoce que estos son relevantes por ser parte de los productos comercializados por las empresas elegidas como sujetos de estudio.

### **4.2.1. Quinua**

La Quinua, es una de las especies que fueron cultivadas y domesticadas en nuestro país desde tiempos prehispánicos, además, se le considera a la cuenca del Lago Titicaca, como el centro de conservación de su mayor diversidad biológica, pues cuenta con un sistema de cultivo ingenioso y una cultura alimentaria que incluye a este grano en la digestión en el día a día. (MINAGRI s/f.) La quinua cuenta con más de 3000 variedades, de las cuales se aprovechan menos de 1%, pese a tener propiedades como el absorber el agua y mantenerse más tiempo en el estómago. (Perú Info, s/f.) Sin embargo, los países como Perú, Bolivia, Ecuador, Chile y Argentina, son algunos de los considerados como mayores productores de la quinua. (Perú Info, Sf). En cuanto a su producción, en un reciente estudio realizado por el Minagri, se muestra el porcentaje que presenta la producción de la quinua en el Perú, siendo Puno su mayor productor con un 50,4% tal como se refleja en el Anexo B. Repto de Carrasco y Solórzanola (2020)

Es importante mencionar este es el grano andino con mayor relevancia en cuanto a su producción y exportación en nuestro país, ya que representa un 98% de exportaciones del grupo de granos andinos mencionados, que a su vez posiciona al Perú como el primer país exportador y productor de quinua a nivel mundial (Minagri, 2018).

Adicionalmente, respecto a la Quinua, dentro de sus beneficios nutricionales se conoce que “aporta proteínas, ácidos grasos insaturados, minerales (calcio, hierro y magnesio), vitaminas (E, B1, B2 y niacina) y fósforo. Su alto contenido en fibra dietética total (7 gramos por cada 100 gramos de quinua cruda), produce sensación de saciedad.” (Perú Info, sf), así como el detalle de su valor nutricional y la variedad de presentaciones en la que podemos encontrarla, siendo la principal como grano, ello se detalla en el Anexo B.

Finalmente, es a partir de los 2000 que se revalorizó a la quinua, ya que por mucho tiempo era visto solo como alimento para aves, por lo que a raíz que la comunidad científica, específicamente los dietistas relacionados a lo saludable y natural los que consideraron sus

propiedades, lo que llevó a hacerse más conocido en el mercado extranjero, incluso en la alta cocina mundial (Repto de Carrasco & Solórzanola et al., 2020). Tal es el reconocimiento de la quinua que el 2013 es declarado como su año internacional, brindándole mayor visibilidad para ser considerado como uno de los alimentos más completos que tiene el Perú, lo que generó que hasta en la actualidad se continúe su cultivo en el mundo (Repto de Carrasco & Solórzanola et al., 2020).

#### **4.2.2. Tarhui**

El tarhui o “lupino pertenece a la familia Leguminosae, igual que el frejol común y la soya. Este grano andino crece entre los 2500 a 3500 msnm, y fue cultivado cinco mil años atrás por culturas andinas incaicas que lo valoraron por sus propiedades, en especial su proteína, razón por la cual formaba parte fundamental de la alimentación andina, así como la quinua, papa y maíz. (Tarwicorp, s/f). La peculiaridad del Tarhui (Tarwi o chocho) es que este cultivo es la “única leguminosa en grano comestible de los andes” (Minagri, 2018) y es por esta razón que está dentro del grupo de granos andinos.

Adicionalmente, contiene un gran contenido de alcaloides, lo que explica la amargura en su sabor, que a su vez afecta la biodisponibilidad de sus nutrientes, por ello para la conservación de sus cualidades se sugiere la extracción de alcaloides para su consumo (Ayala, 1998). Además, esta característica también se reconoce como diferencial entre los otros cultivos, pues hace que se presente como repelente de plagas, ya que ayuda a la fijación y captación de nitrógeno en la atmósfera del suelo, lo que es relevante también de forma económica para cultivos como la quinua, entre otros (Canahua & Moran, 2016). El detalle de su valor nutricional y la variedad de presentaciones en la que podemos encontrarla que se detalla en el Anexo C.

Cabe recalcar que en territorio nacional se cultivan alrededor de 9600 hectáreas, específicamente en regiones como Huánuco, Cajamarca, Cusco, Puno, Apurímac y Junín, sin embargo, no se descarta la existencia de zonas en las que la producción agrícola podría duplicarse. Las propiedades que presenta el Tarhui lo hacen relevante para su producción y como para su comercialización, en un estudio realizado por el Minagri, se muestra que el mayor porcentaje de la producción del Tarwi en el país se da en La Libertad (Repto de Carrasco & Solórzanola et al., 2020), tal como se indica en el anexo C.

Finalmente, dentro de las ventajas de este grano andino podemos destacar que puede adaptarse en tierras marginales y posee resistencia a una alta salinidad, acidez, estrés hídrico y otros factores adversos; así mismo se protege de plagas a los cultivos cercanos, razón por la cual

los agricultores suelen cultivarlo como cerco para otros sembríos (Repto de Carrasco & Solórzanola et al., 2020).

#### **4.2.3. Cañihua**

Este grano andino es similar a la quinua, también conocido por su gran poder nutritivo ya que posee dos veces más de proteínas que los alimentos comunes como el trigo, arroz o avena; además radica su origen en las zonas altiplánicas peruanas y su producción se centra de manera principal en Puno, exactamente al norte del Lago Titicaca (Minagri, 2018). Se “indica que la cañihua es una planta nativa de la altiplanicie andina, originaria de los Andes del Sur del Perú y Bolivia” (Bravo, Valdivia, Andrade, Padulosi & Jager, p. 7, 2010).

La cañihua contiene capacidades antioxidantes, debido a sus compuestos fenólicos, ya que posee un alto nivel proteico que contribuyen a que conserve o incremente la masa muscular (Perú Info s/f). Además, tiene consigo características favorables, en especial por su capacidad adaptativa a hábitats extremos y autosuficiencia, por lo que para los agricultores de altas montañas tiene gran relevancia cuando hay heladas y friajes, ya que este grano andino perdura incluso ante esos escenarios. (Repto de Carrasco & Solórzanola et al., 2020) El detalle de su valor nutricional y la variedad de presentaciones en la que podemos encontrarla que se detalla en el Anexo D.

Con respecto a la producción, la cañihua “se produce en una altitud comprendida entre los 3500 a 4200 m.s.n.m”. (Minagri, s/p, 2018). Así mismo, se identifica un aproximado de 380 tipos de este grano andino en Puno, y presenta “tres maneras de crecimiento: saiwa, que es de tallos erguidos; lasta, que es de tallos semierguidos; y pampa lasta, de tallos tendidos donde solo sus extremos se mantienen rectos.” (Repto de Carrasco & Solórzanola et al., p.26 ,2020), también se menciona que estos tipos tienen distintos colores según su resistencia al frío, los claros y oscuros, siendo los primeros los más resistentes que los segundos. (Repto de Carrasco & Solórzanola et al., 2020) En un estudio realizado por el Minagri, se muestra que el mayor porcentaje de producción de la Cañihua en el Perú se realiza en Puno (Repto de Carrasco & Solórzanola et al., 2020) como se evidencia en el Anexo D

Finalmente, dentro de las ventajas de este grano andino podemos destacar que con respecto a la alimentación se puede aprovechar de distintas maneras y como subproductos, extractos y concentrados de proteínas, como sustituto del café, así como la harina o también llamada kañiwaco, cuyo sabor se relaciona al cacao y considerado como ingrediente único en cuanto a la repostería saludable. (Repto de Carrasco & Solórzanola et al., 2020)

#### **4.2.4. Kiwicha**

Este grano andino presenta características como el ser resistente al frío y la carencia de agua, pues posee un sistema de almacenaje líquido en sus hojas, lo que complementa su crecimiento acelerado; además es usual que su cultivo se realice de manera rotativa con distintos granos, como el frejol, el maíz, entre otros. Es importante mencionar que este tipo de grano se suele usar tanto en repostería, como para dulces y panes, pues al mezclarlo con otras harinas de cereal, aumenta su calidad alimenticia (Repto de Carrasco & Solorzano et al, 2020).

Con respecto a su producción, se menciona que es similar al de cereales ricas en almidón, además por ser pequeños granos se producen en cantidades grandes, llegando a cien mil en una planta, caracterizando el color de sus semillas entre negro, rojo y usualmente crema; además su cultivación se realiza de forma rotativa con otros granos, destacando también por su rápido desarrollo. (Carrasco & Solorzano, 2020) Por esta misma razón se adapta a diversas zonas agro ecológicas, lo que también permite que se cultive desde el nivel del mar hasta los 3500 m.s.n.m, es decir en zonas donde también se puede producir maíz, además se inclina por suelos con características fértiles, profundas y con dotación de materia orgánica (Minagri, 2018). El detalle de su valor nutricional y la variedad de presentaciones en la que podemos encontrarla que se detalla en el Anexo E, además también se muestra el mayor porcentaje de la producción de kiwicha en el país, que resulta ser en Cusco. (Repto de Carrasco & Solórzana et al., 2020)

Finalmente, dentro de las ventajas de este grano andino podemos destacar que tiene calcio, hierro y fósforo, donde el primero es necesario en cuanto al mantenimiento de los huesos; el segundo contribuye en la formación de glóbulos rojos y hemoglobina; con respecto al tercero contribuye en el mantenimiento de dientes.

En conclusión, presentamos a cada grano andino, así como sus características y cualidades que serán relacionados a las MYPE que participarán en este trabajo de investigación como sujeto de estudio, sin embargo, previo a conocer las empresas es relevante mencionar los actores involucrados con respecto al mercado de productos alimenticios en base a granos andinos.

#### **4.3 Mapeo de actores: empresas que comercializan productos alimenticios en base a granos andinos**

En este apartado, se comenta el entorno del mercado de este tipo de empresa, con la finalidad de poder contextualizar al lector acerca de los actores relevantes. Es importante destacar, que el orden y distribución de este apartado se inicia desde un macroentorno para luego llegar al entorno más cercano a los sujetos de estudios seleccionado.

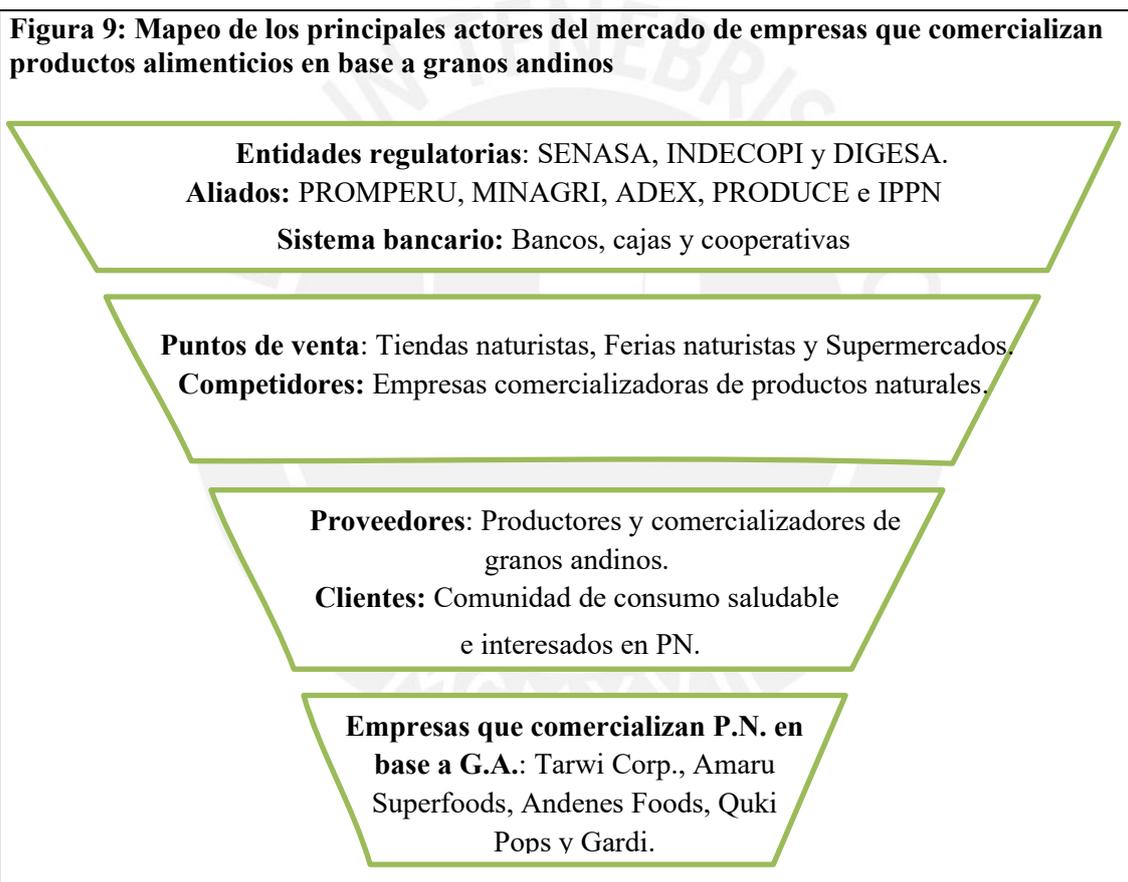
En primer lugar, a través de las entrevistas a expertos se identifican, las principales entidades reguladoras que según la investigación realizada son SENASA, DIGESA e Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual (en adelante INDECOPI), así mismo también han sido mencionadas por los empresarios: “un tema de producción en máquinas de personal y en certificaciones porque cuando tú produces dentro de tu planta las certificaciones las tienes que sacar de DIGESA” (Nicolas Guerrero, comunicación personal, 9 de julio, 2021). Para el caso de los aliados, se presentan como instituciones que promueven la difusión de los productos naturales, “hemos recurrido a PROMPERÚ, siempre ha estado ahí para apoyarnos, en realidad tenemos una buena comunicación con PROMPERU, y entonces es como un aliado estratégico” (Deysi James, comunicación personal, 20 de julio, 2021). En el caso del sistema bancario, también se ubica en este apartado, debido a ser entidades que pueden ayudar de manera significativa a las empresas a través del acceso a créditos, “si nos han escrito de algunos bancos dándonos tasa ya de alguna manera interesantes para nosotros; entonces ya ahora que nuestras ventas están más consolidadas ya podemos ir a buscar estos créditos” (Deysi James, comunicación personal, 20 de julio, 2021).

En segundo lugar, se mencionan a aquellos puntos de venta en el que se comercializan estos productos naturales, como las tiendas naturistas, las ferias y supermercados, se consideraron como parte del mapeo de actores por permitir llegar al consumidor final a través de un canal diferente al de la venta directa, “posteriormente, promocionar los productos, en la parte comercial, a través de ferias, tanto locales como en Lima [...] y con las agroferias campesinas. Básicamente son con las que mayor frecuencia se está trabajando” (Jorge Panta, comunicación personal, 8 de julio, 2021). Además, se considera en este apartado a los competidores, debido a que su presencia permite que la empresa esté en constante desarrollo y progreso, “tener mapeado el nivel de los competidores, cómo está la competencia es otra cosa importante” (Jorge Panta, comunicación personal, 8 de julio, 2021).

En tercer lugar, se presentan a los proveedores y clientes relacionados al mercado de productos alimenticios en base a granos andinos. En el caso de los primeros, se los ubica como parte de la relación comercial para poder abastecer a las empresas “mis proveedores no me pueden fallar, no puedo depender de uno solo, entonces es importante tener una red posicionada como dicen ustedes, bien establecida y tener bastante seguridad en ello para que no me fallen en el proceso de producción, en el proceso comercial, etc.” (Manuel Miranda, comunicación personal, 20 de julio, 2021). Para el caso de los clientes, se ubican en este porque permiten la comercialización de los productos ofrecidos por las empresas del sector, “No, sí es importante identificar los tipos de clientes, [...] Porque eso asegura el mercado” (Jorge Panta, comunicación personal, 8 de julio, 2021).

En cuarto lugar, se identifican a las empresas que cumplen con el perfil de la investigación y son elegidas como objeto de estudio del presente trabajo, siendo las características principales que se identifiquen como MYPES, que comercialicen productos naturales alimenticios en base a quinua, tarhui, cañihua y/o kiwicha, empresas que presenten un crecimiento anual de más del 30% en ventas y con mínimo 2 años de existencia en el mercado, sin tienda física.

En síntesis, se realiza la presentación de esta estructura de mapa de actores con la finalidad de que el lector pueda contextualizar los principales stakeholders relacionados al mercado de las empresas de productos naturales alimenticios en base a granos andinos, lo que permite tener mayor noción del contexto en el que se ubicaran las empresas presentadas en el siguiente capítulo. Todo ello, se ve evidenciado en la Figura 9.



#### **4.4. Empresas seleccionadas que comercializan productos alimenticios en base a granos andinos**

A continuación, se presentan a las MYPES comercializadoras de productos alimenticios en base a granos andinos que han sido seleccionadas como sujetos de estudio para este trabajo de investigación.

#### **4.3.1. Tarwi Corp.**

Tarwi Corp es una empresa peruana comercializadora de productos a base del grano andino tarhui o también conocido como chocho. Tiene como dirección legal Av. Parque de las Leyendas Nro. 210 Int. 601a en el distrito de San Miguel, además su propósito se basa en generar una cultura de investigación e innovación en torno a los productos “superfoods”, específicamente el tarhui que es su producto estrella que comercializan, con el objetivo de desarrollar y ofrecer productos e ingredientes con la más alta calidad, con responsabilidad social y ambiental. (Tarwi Foods, s/f)

Según la co-fundadora de Tarwi Corp, Daysi James, comenta que se consideran una MYPE, que abre sus puertas el 2017 en mayo teniendo como fundador y CEO a William Trujillo y, a su vez, como cofundadora y gerente comercial a Deysi Jaimes ambos iniciaron este proyecto para poder dar a conocer el Tarwi en el hábito de su consumo para poder realizar comercialización de este grano andino (comunicación personal, 20 de julio, 2021).

Dentro de sus productos se identifican dos categorías, la retail y a granel, con respecto a la primera sus productos tienen la presentación de granola, en polvo y en granos; mientras que en la segunda solo se encuentra la presentación de polvo. Cabe resaltar que todas las presentaciones tienen como insumo principal a este grano andino. (Tarwi Foods, 2020) Además, Tarwi Corp tiene presencia en redes sociales como facebook, instagram, whatsapp, página web y linkedin (ver Anexo F)

#### **4.3.2 Amaru Superfoods**

Amaru Superfoods es una empresa peruana que tuvo sus inicios en el 2019, debido a la poca variedad de productos de origen peruano en supermercados o empresas consolidadas, y cuentan con socios fundadores, que comparten la pasión por el deporte y la alimentación saludable, razón por la cual nació este negocio. (Amaru Superfoods, s/p, 2020) Tiene como dirección legal Isla de Terranova Mza. E Lote. 12 en el distrito de La Molina. En su inicio, “convencidos de la riqueza gastronómica de nuestro país, exploramos el Perú y tratamos con agricultores locales para conseguir los mejores superfoods, desarrollar los mejores productos y llevarlos a la puerta de tu casa.” (Amaru Superfoods, s/p, 2020)

Cabe resaltar que, en la entrevista realizada a Nicolas Guerrero, gerente comercial, menciona que se consideran como una MYPE, y que actualmente cuentan con un total de 16 trabajadores, divididos en 3 áreas: comercial, marketing y operaciones, sin embargo, lo que

caracteriza a esta empresa era la horizontalidad con la que contaban como parte del clima laboral (comunicación personal, 09 de julio, 2021).

Con respecto a los productos que ofrecen, se distinguen en presentaciones como harinas, granos, frutos deshidratados, granolas, proteínas, café, cacao, mantequillas y aceites. Cabe resaltar que entre las presentaciones tienen como insumo principal a la quinua. (Amaru Superfoods, 2020) Además, cuentan con presencia en redes sociales como facebook, instagram, whatsapp, página web y linkedin (ver Anexo G).

#### **4.3.3 Quki Pops**

Quki pops nació en el 2015 creado por la ingeniera de alimentos Katia Cueto. Tiene como dirección legal Av. Tomas Valle Nro. 1530 en el distrito de Los Olivos. Se inició debido a la necesidad de ingresos económicos. Al principio se denominaba Sinchi Alimentos, sin embargo, como nombre comercial ya estaba registrado por eso el cambio a Quki pops nombre ya registrado. (Katia Cueto, comunicación personal, 20 de julio, 2021)

A partir del 2016, es que deciden tener mayor contacto con el consumidor con la finalidad de cubrir sus necesidades, tomando la decisión de elaborar productos en distintas presentaciones, buscando cubrir un nicho que va creciendo en el mercado, como por ejemplo los productos naturales saludables libre de aditivos químicos; empezaron por su producto cuyo nombre es Qukipops en base a quinua con un alto valor proteico y que no contiene azúcar en su composición. Así mismo cuenta con canales de distribución como tiendas orgánicas, ferias y ventas por internet (Sinchi, s/f)

Es importante mencionar que se consideraban como una MYPE, y reconoce que cuenta con apoyo de personal encargado de redes sociales y que lo demás es tercerizado, es decir tanto la producción, como el almacenaje y la producción (Katia Cueto, comunicación personal, 20 de julio, 2021)

Además, respecto a los productos que ofrecen, se distinguen en 2 tipos de presentaciones como cereales y a granel. Cabe resaltar que entre las presentaciones tienen como insumo principal a la quinua y la kiwicha. (Qukipops, s/f) Además, cuentan con presencia en redes sociales como facebook, instagram, whatsapp y página web (ver Anexo H).

#### **4.3.4 Gardi**

Según su fundadora Any Garcia, comenta “tener esta línea de productos naturales nosotros bueno la empresa se constituyó en el 2017 y este básicamente se dedicó a la exportación

de Quinoa orgánica. En el 2020 nace la marca Gardi de hecho Gardi es la unión de nuestros apellidos”. (Any Garcia, comunicación personal, 30 de julio, 2021)

La empresa se considera como una MYPE, fundada por los profesionales Jesus Garcia Diaz y Any Garcia Diaz, esta empresa tiene como principal mercado los productos naturales en base a granos andinos a nivel nacional, sin embargo se concentran sus operaciones en Lima, cabe recalcar que dentro de sus productos cuentan con materia prima de productos naturales así como de productos finales que requieren un mínimo de proceso industrializado, dentro de los cuales se destacan al café, cacao, frutos secos, granolas, granos y semillas, harinas y polvos, así como mantequillas (Sinchi, s/f)

Además, respecto a los productos que ofrecen, se distinguen en 3 tipos de presentaciones como cereales, granos y a granel. Cabe resaltar que entre las presentaciones tienen como insumo principal a la quinua y la kiwicha. (Sinchi, s/f) Además, cuentan con presencia en redes sociales como facebook, instagram, whatsapp y página web (ver Anexo I)

#### **4.3.5. Andenes Foods**

Andenes foods nació en el 2015 de la mano de su fundador Francisco Arroyo, tiene como dirección legal Jr. Huamanga Nro. 516 Int. 802 Res. Oyague en el distrito de Magdalena del Mar, y según el señor Arroyo se consideran una microempresa en crecimiento (comunicación personal, 6 de agosto, 2021).

La finalidad de la empresa es llevar alimentos nutritivos y de alta calidad generando así bienestar, salud y satisfacción de sus consumidores (Andenes Foods, s/f) y cuenta actualmente con una estructura organizacional en base a accionistas que comprenden el círculo personal del fundador, desde su ámbito familiar, como su esposa, hasta el ámbito social, es decir sus amigos de trabajos anteriores, que sin embargo les ha permitido mayor presencia y participación en el mercado por tener conocimiento de los clientes, todo ello en base a su experiencia adquirida. (Francisco Arroyo, comunicación personal, 6 de agosto, 2021)

Dentro de la cartera de productos que presenta, cuenta con presentaciones como harinas, barras proteicas, granos y en polvo, sin embargo, también en su catálogo muestra otros productos saludables alimenticios como el café, la algarrobina y miel. Cabe resaltar que entre las presentaciones mencionadas tienen como insumo principal a los siguientes granos andinos: la quinua, kiwicha y cañihua. (Andenes Foods, s/f) Además, esta MYPE tiene presencia en redes sociales como facebook, instagram y whatsapp (ver Anexo J).

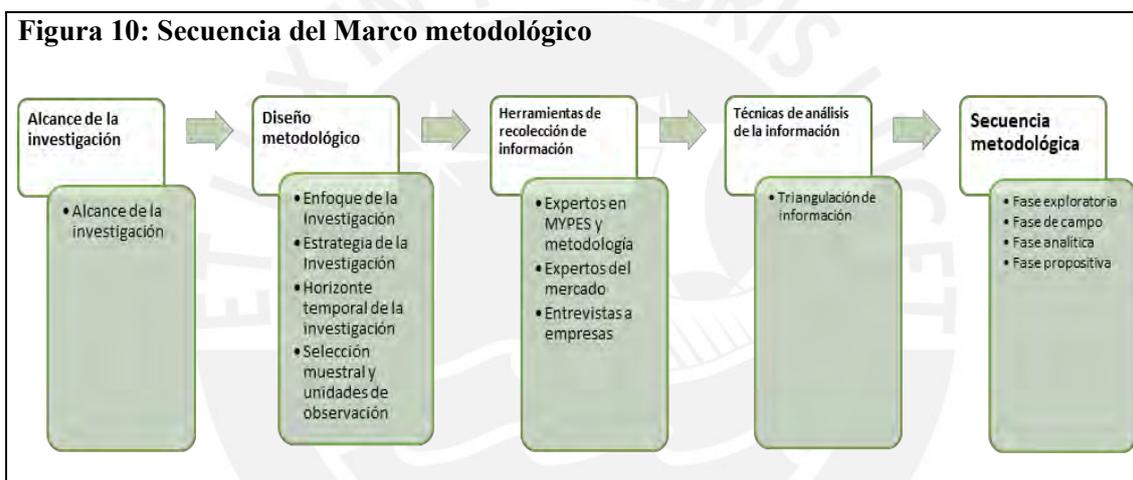
Con la presentación de las empresas, se busca conocer los productos que comercializan en base a granos andinos, y el tipo de MYPES que son, para poder tomarlas como referentes en esta investigación e identificar los factores que impulsaron su crecimiento.

Para ello es importante considerar la metodología que se usa en este trabajo, lo que se explica en el siguiente capítulo.



## CAPÍTULO 4: MARCO METODOLÓGICO

El presente capítulo se divide en 5 etapas. En primer lugar, se detalla el alcance de la investigación, en la cual se indica que tipo de alcance pertenece el estudio. En segundo lugar, el diseño metodológico, en el cual desarrolla el enfoque de la investigación, la estrategia, el horizonte temporal de la investigación y la selección muestral. En tercer lugar, se presenta las herramientas de recolección de información que se emplea para el estudio, dentro de ellos se detalla a los entrevistados, quienes aportan información valiosa por medio de entrevistas, entre los entrevistados están los expertos en MYPES y metodología, los expertos de mercado y las empresas. En cuarto lugar, se abordan las técnicas de análisis que se utilizan para obtener los hallazgos; y, finalmente explicamos la secuencia metodológica en la que está dividida toda la investigación. Tal como se evidencia en la Figura 10.



### 1. Alcance de la Investigación

El fin del presente estudio es identificar los factores que influyen positivamente en el crecimiento de un grupo de empresas seleccionadas que se dedican a la comercialización de productos naturales alimenticios elaborados en base a granos andinos en el Perú, luego con los hallazgos y las conclusiones se busca generar recomendaciones dirigidas a microempresas del mismo rubro que aspiren un crecimiento.

Es importante considerar lo mencionado por Hernández, Fernández y Baptista (2014) con relación a la importancia del alcance de la investigación. Es decir, es de crucial importancia poder tener el conocimiento acerca del alcance que se tiene a lo largo de la investigación para poder seguir una línea de estrategia para el estudio.

Hernández et al. (2014) menciona 4 diferentes alcances que se le puede dar a un estudio. El alcance exploratorio, investiga problemas poco estudiados y busca indagar desde la perspectiva

innovadora y abre paso a nuevos estudios. Sin embargo, el fenómeno de crecimiento empresarial se viene estudiando desde hace años con autores que previamente mencionamos en el capítulo 1.

El alcance explicativo, busca comprender las causas y posibles consecuencias dentro de un fenómeno y poder predecir. No obstante, la presente investigación no pretende dar predicciones ni afirmaciones causales. Por otro lado, la información que se tienen de las empresas referentes y del rubro en el que se desempeñan, no es suficiente para un análisis predecible que es lo que busca el alcance correlacional (Hernández et al., 2014)

En el alcance descriptivo, 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, p. 44).

Debido a lo mencionado previamente, el alcance de la investigación es netamente descriptivo, ya que se estudia el fenómeno del crecimiento empresarial en un conjunto de empresas representativas del rubro de la comercialización de productos naturales alimenticios elaborados en base a granos andinos, las cuales son una pequeña muestra de la cual busca detallar las características, perfiles para así poder medir las variables que se proponen, sin asociarlas. Una vez identificado el alcance que tiene la investigación se detalla el diseño metodológico que comprende, con ello sabremos la estrategia que se emplea para la recolección de datos.

## **2. Diseño metodológico**

El diseño metodológico comprende la descripción detallada de las estrategias que se desarrollan: el enfoque, la estrategia, el horizonte de la investigación, la selección muestral y las unidades de investigación.

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

Según Hernández, Fernández y Baptista el enfoque de investigación dentro de un trabajo de investigación, puede desarrollarse de 3 formas: cuantitativo, cualitativo y mixto. En primer lugar, el enfoque cuantitativo, “usa la recolección de datos para probar hipótesis, con base en la medición numérica y el análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento y probar teorías.” (2010, p.4). En segundo lugar, el enfoque cualitativo “utiliza la recolección de datos sin medición numérica para descubrir o afinar preguntas de investigación en el proceso de interpretación.” (Hernández et al., 2010, p.7). Finalmente, el enfoque mixto es una sinergia de ambos enfoques previamente expuestos.

Con las definiciones ya especificadas, para fines del presente trabajo se ha considerado la elección del enfoque cualitativo, debido a que la presente investigación se basa en estudio de caso

múltiple, lo que permite recolectar data no estandarizada “la recolección de los datos consiste en obtener las perspectivas y puntos de vista de los participantes (sus emociones, prioridades, experiencias, significados y otros aspectos subjetivos)” (Hernández et al., 2014, p.9). Así mismo, el autor menciona que “la investigación cualitativa se enfoca a comprender y profundizar los fenómenos, explotándolos desde la perspectiva de los participantes en un ambiente natural y en relación con el contexto” (Hernández et al., 2014, p.364)

De esta manera, dicho enfoque no necesita una medición numérica y por ende no puede ser aplicado para un análisis estadístico (Hernández et al., 2014).

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

Para la presente investigación se postularon diferentes estrategias. Tales como, la estrategia experimental que busca “la identificación de conexiones causales entre variables con un alto grado de confianza” (Thomas, citado en Pasco & Ponce, 2018, p. 46). Seguido por el estudio tipo encuesta, la cual es usada para estudios con enfoques cuantitativos “Estos estudios se usan a menudo” para responder preguntas tales como quién, qué, dónde y cuánto” (Saunders et al., citado en Pasco & Ponce, 2018, p. 47).

También se encuentra la estrategia de diseño etnográfico, donde “el investigador se sumerge dentro de un contexto organizacional a fin de comprender, de manera integral, los patrones que regulan el funcionamiento de dicho contexto y enfatiza la perspectiva de los actores involucrados” (Pasco & Ponce, 2018, p. 48). Asimismo, la estrategia investigación-acción, busca que el investigador forma parte de la transformación “un involucramiento del investigador con los miembros de una organización sobre un tema que es de genuino interés para ellos y hay un intento por parte de ellos de tomar acción sobre la base de la intervención” (Eden & Huxham, citado en Pasco & Ponce, 2018, p. 48)

Finalmente, para la presente investigación la estrategia pertinente, es la de estudio de caso múltiples, que estudia al fenómeno dentro del propio contexto en este caso, el rubro de MYPES comercializadora de productos naturales alimenticios elaborados en base a granos andinos. La información se recopila a través de diversas fuentes, cada una dentro de su propia complejidad y realidad (Yin citado en Martínez, 2006).

Cabe mencionar que hay dos tipos de estudio de caso: Holístico e Incrustado (Yin citado en Kazez, 2009). El primero, presenta solo una unidad de análisis y el segundo presenta varias unidades de análisis en un mismo caso. Es decir, para la presente investigación estudiaremos varios casos, cada organización es uno y dentro de cada organización hay una unidad de análisis que se deben tener en cuenta, estas serían las entrevistas realizadas a los dueños y/o gerentes,

fundadores que nuestro modelo nos indica que evaluemos con mayor detenimiento, es por ello el tipo de estudio de casos es Holístico ya que se evalúa una sola unidad de análisis dentro de cada caso, todo lo contrario, al diseño Incrustado, donde detalla el caso múltiple pero dentro de cada caso hay más de una unidad de análisis (Yin citado en Martínez, 2006)

**Tabla 11: Tipos de estudio de caso**

DISEÑO	CASO ÚNICO		CASO MÚLTIPLE	
Holístico (Una unidad de análisis)	Caso		Caso 1	
			Caso 2	
			Caso 3	
Incrustado (múltiples unidades de análisis)	Caso	Unidad de análisis incrustada 1	Caso 1	Unidad de análisis incrustada 1
				Unidad de análisis incrustada 2
		Unidad de análisis incrustada 2	Caso 2	Unidad de análisis incrustada 1
		Unidad de análisis incrustada 1		Unidad de análisis incrustada 2
		Unidad de análisis incrustada 2	Caso 3	Unidad de análisis incrustada 1
				Unidad de análisis incrustada 2

Fuente: Kazez (2009) a partir de Yin (1994)

### 2.3 Horizonte temporal de la investigación

De acuerdo a lo expuesto por los autores Ponce y Pasco (2018) los horizontes temporales para las investigaciones se dividen en 2. Horizonte longitudinal, se caracteriza por recopilar la información en diferentes periodos de tiempo. Sin embargo, para el presente estudio, se emplea el horizonte transversal, ya que se recopila datos de un solo momento de la organización. Además, será recolectada a través de herramientas cualitativas ya que se realizarán entrevistas a miembros de las organizaciones, a expertos en MYPES comercializadora de productos naturales.

### 2.4. Selección muestral y unidades de observación

Por lo desarrollado anteriormente, nuestra investigación se rige por ser una muestra de tipo “no probabilístico”. Dicho evento, involucra que el procedimiento dependa de la toma de decisiones de un investigador o de algún grupo de interés (Hernández et al., 2014).

Asimismo, Pasco y Ponce (2018) indican que en este tipo de muestra no se tiene como finalidad mostrar estadísticamente de manera representativa a la población, sino más bien lo que se busca es reflejar cierta aproximación al fenómeno organizacional investigado. En otras

palabras, la selección de muestra debe seguir con los requisitos establecidos por la investigación difiriendo al tipo probabilístico ya que este busca que las unidades de observación sean representativas.

De esta manera, nuestra aproximación conlleva la necesidad de contactarnos con expertos en el área de crecimiento en MYPES, expertos en MYPES comercializadoras de productos naturales y miembros de la empresa seleccionadas.

Para la selección de la muestra se entrevistó a expertos en el sector tales como: Jorge Panta, de la Asociación Peruana de Productores Agropecuarios; Orlando Ríos, Gerente general de productos naturales El Girasol cuya empresa se encuentra posicionada en el mercado y cuenta con más de 10 años en el mercado; Manuel Miranda, Gerente comercial de supermercado peruanos y Ragny Ruiz, Gerente general de la empresa Oriundo

La información que proporcionaron los expertos es relevante al momento de contactar con las empresas. Además de ello, las empresas contactadas para el presente estudio son empresas que se seleccionan en base a un perfil creado para la investigación. Sin embargo, debido a la coyuntura, algunas de las empresas mencionadas por los expertos no lograron contestar o se encuentran en una situación muy complicada y estas empresas no fueron seleccionadas como sujetos de estudio porque no cuentan con disponibilidad para brindarnos reuniones. Dicha información se encuentra detallada en el apartado de Limitaciones de la investigación en el capítulo 1.

A continuación, detallaremos el perfil que se elaboró para la selección de las empresas:

**Tabla 12: Perfil de empresas seleccionadas para la investigación**

<b>Perfil de empresas seleccionadas para la investigación</b>
Empresas MYPES dedicadas a la comercialización de productos naturales alimenticios, cuyos productos están elaborados en base a granos andinos Presentan un crecimiento anual de más de 30% en ventas Productos 100% naturales Con pocos años de existencia en el mercado, mínimo 2 años en el mercado. Sin tienda física Presencia en supermercados, tiendas naturistas. Presencia en Redes sociales (RRSS)

### **3. Herramientas de recolección de información**

Dentro de las técnicas de investigación mencionadas por Ponce y Pasco en la Guía de investigación en Gestión que recogen información en el trabajo de campo para un contexto

puntual en una empresa, se tiene a las más empleadas por los investigadores en gestión, estas son “la encuesta, la entrevista individual en profundidad, el focus group y la observación” (2018, p. 46).

En el presente trabajo de investigación se emplea principalmente la técnica de entrevistas individuales a profundidad, debido a que la naturaleza del diseño de la investigación es un caso de estudio múltiple y las entrevistas con expertos tienen como objeto identificar los temas claves relacionados al mercado, así como entrevistas a gerentes, fundadores y/o dueños de las empresas referentes para contextualizar la parte teórica con las situaciones actuales de la empresa.

Adicionalmente se encuentran las herramientas que corresponden a las técnicas antes mencionadas, es decir a las guías de entrevistas, el formato de encuestas, las guías de grupo focal y las guías de observación (Ponce & Pasco, 2018). Sin embargo, en relación a lo descrito previamente y lo pertinente para el desarrollo del trabajo, se usan las guías de entrevistas con la finalidad de delimitar los temas relacionados a los objetivos de esta investigación y lo relacionado a la teoría expuesta. Cabe resaltar, que todas las entrevistas realizadas cuentan con el consentimiento informado, dando así conocimiento a los entrevistados que formarán parte de la investigación.

A continuación, presentaremos a los entrevistados y la relevancia que aportan para el presente estudio.

### 3.1. Expertos en MYPES y metodología

El objetivo de las entrevistas a expertos en metodología es para el diseño de la guía de entrevistas, así como la validación del diseño metodológico. De igual forma, los expertos en MYPES aportan a validar nuestro modelo de crecimiento.

**Tabla 13: Expertos en MYPES y Metodología**

Área especializada	Experto	Descripción	Aporte
Metodología	Martha Pacheco	Profesora de Métodos de Investigación Cualitativa en la PUCP	Validación del diseño metodológico
	Víctor Omar Vite	Profesor de Métodos de Investigación Cualitativa en la PUCP	
	Romy Guardamino	Profesora de Métodos de Investigación Cualitativa en la PUCP	

**Tabla 13: Expertos en MYPES y Metodología (continuación)**

Área especializada	Experto	Descripción	Aporte
MYPES	Jorge Mendoza	Docente, consultor e investigador en gestión de docente, analista organizacional, estrategia, Liderazgo, competencias gerenciales, empresas familiares, crecimiento empresarial, investigación y consultoría, análisis organizacional y mentor en el desarrollo de habilidades gerenciales	Recomendaciones bibliográficas, enfoque de MYPES
	Manuel Díaz	Magíster en Investigación en Ciencias de la Administración de ESAN.	Validación de modelo de crecimiento y enfoque de MYPES

### 3.2. Expertos del mercado

Las entrevistas con expertos en el mercado de productos naturales alimenticios nos proporcionan conocimiento empírico respecto a dicho sector. El objetivo es conocer sobre este mercado, así también, conocer su opinión respecto a los factores que influyen en el crecimiento de las empresas del sector. A continuación, se presentan los expertos en el mercado de productos naturales alimenticios consultados mediante la guía de entrevistas.

**Tabla 14: Expertos en el mercado de PNA elaborados en base a Granos Andinos**

Nombre	Empresa	Puesto dentro de la empresa	Aporte a la investigación
Jorge Panta	Asociación Peruana de Productores Agropecuarios	Presidente	Experto en productos naturales y experto en Granos Andinos
Orlando Ríos	El Girasol, productos naturales	Gerente general	Experto en productos naturales y en la elaboración de productos en base a Granos Andinos
Manuel Miranda	Supermercados peruanos	Gerente comercial	Comportamiento de los consumidores, tendencias del mercado
Ragny Ruiz	Oriundo	Gerente general	Experto en productos naturales y en la elaboración de productos derivados

Siguiendo con la recolección de data, se llevó a cabo entrevistas con cada uno de los dueños de cada empresa, mediante las cual se pudo validar que el nivel de crecimiento de la empresa.

### 3.3. Entrevistas a empresas

En cuanto a las entrevistas a profundidad con las empresas seleccionadas, se realizó una primera entrevista buscando la colaboración de ellas para el presente estudio. Con respecto a la segunda entrevista, el objetivo es contrastar y complementar la información obtenida.

A continuación, se presentan las 5 empresas comercializadora de productos naturales alimenticios elaborados en base a granos andinos investigadas mediante la guía de entrevistas formulada cuyas dimensiones temáticas son: Las características del emprendedor, las características del capital relacionado, y las características del mercado y estrategia.

**Tabla 15: Sujetos de investigación**

Empresa	Descripción de empresa	Entrevistado	Cargo del entrevistado
<b>AMARU</b>	MYPE fundada en el 2019, comercializa principalmente productos en base al grano andino: quinua	Nicolas Guerrero	SOCIO CO-FUNDADOR
<b>GARDI</b>	MYPE fundada en el 2017, comercializa principalmente productos en base a los granos andinos: quinua y kiwicha	Any Garcia Diaz	GERENTE FUNDADOR
<b>ANDENES FOODS</b>	MYPE fundada en el 2015, comercializa principalmente productos en base a los granos andinos: quinua, kiwicha y cañihua	Francisco Arroyo	GERENTE FUNDADOR
<b>TARWI CORP</b>	MYPE fundada en el 2015, comercializa principalmente productos en base al grano andino: tarhui	Deysi James	GERENTE FUNDADOR
<b>QUKIPOPS</b>	MYPE fundada en el 2015, comercializa principalmente productos en base a los granos andinos: quinua y kiwicha	Katia Cueto	GERENTE FUNDADOR

### 4. Técnicas de análisis de la información

En relación a las técnicas de análisis de información existen las que son cuantitativas y las cualitativas.

En primer lugar, las de tipo cuantitativas, estas utilizan herramientas estadísticas para procesar la información (Ponce y Pasco, 2018). Para el análisis descriptivo se utiliza las distribuciones de frecuencia las cuales son resúmenes de datos organizados según sus características y éstas describe con qué frecuencia ocurren determinadas características. También, están las representaciones gráficas que indican la frecuencia y las medidas numéricas son medidas estadísticas que resumen la información recolectada de las muestras. Para el análisis inferencial estadístico se utiliza la puntuación  $Z$  y para el análisis correlacional y de regresión se utiliza el análisis de regresión donde se encuentran variables independientes y dependientes. Finalmente, para el análisis de varianza se utiliza el análisis Anova, y esta se emplea para comparar dos grupos muestrales.

Sin embargo, el enfoque de nuestra investigación no busca cuantificar la data, todo lo contrario, busca recolectar características a profundidad y es por ello que se aplica el análisis cualitativo.

Dentro del análisis cualitativo se encuentra el análisis de contenidos, el análisis enraizado en los datos, el análisis del discurso y el análisis semiótico (Ponce y Pasco, 2018) sin embargo, los más usados son el análisis de contenido y el enraizado en los datos. En primer lugar, el análisis de contenido cómo se menciona en el nombre busca estudiar el contenido para realizar inferencias de los datos al contexto. Por otro lado, el análisis enraizado, construye teorías sobre el contexto.

Por ello, la técnica que se emplea en análisis de la información para la presente investigación es el de análisis de contenido, ya que el estudio se centra en contenidos que permitan hacer inferencias de los datos tanto contextual como teóricos. Es decir, una vez codificadas nuestras dimensiones y sus variables procederemos a realizar las entrevistas para luego hacer el análisis de contenido, el cual se complementará con el uso de la plataforma Altas.ti ya que una vez integradas nuestras unidades hermenéuticas podremos verificar la pertinencia de los datos arrojados con cada dimensión que corresponde.

En consecuencia, gracias a la recolección y el análisis de datos llevaremos a cabo nuestro tercer objetivo, donde triangulamos la teoría con la evidencia recolectada de expertos en del mercado y los hallazgos que se encontraron en las empresas entrevistadas, esto con el fin de establecer cuáles fueron los factores que influenciaron positivamente en su crecimiento.

#### **4.1. Triangulación**

Según Benavides y Gómez-Restrepo (2005) la triangulación es una herramienta enriquecedora que permite dar grados variables de consistencia a los hallazgos y a la vez permite aumentar la comprensión de un fenómeno y reducir el sesgo.

Existen según Benavides y Gómez-Restrepo (2005) existen tipos de triangulación, (a) investigación, (b) metodología, (c) datos y (d) teoría. Para la presente investigación se usará la triangulación de datos donde se analiza e interpreta los hallazgos recolectados por la teoría previamente desarrollada, seguido por los expertos en el mercado que en base a su experiencia y perspectiva brindaron información sobre el nicho de mercado y finalmente se contrasta con los hallazgos encontrados de las empresas seleccionadas las cuales expusieron su situación actual y cómo ciertos los factores han impulsado su crecimiento organizacional.

## 5. Secuencia metodológica

A continuación, se muestra la secuencia metodológica que divide la presente investigación en 4 fases: fase exploratoria, fase de campo, fase analítica y fase propositiva.

**Figura 11: Fases de la investigación**

<b>Fase Exploratoria</b>	<b>Fase de Campo</b>	<b>Fase Analítica</b>	<b>Fase Propositiva</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Revisión de teoría de crecimiento</li> <li>• Elección de modelo</li> <li>• Validación de metodología y modelo empleado</li> <li>• Entrevista a expertos en MYPES y crecimiento</li> <li>• Elección de empresas</li> <li>• Elaboración de Guía de preguntas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entrevista a expertos del mercado</li> <li>• Hallazgos de nuevas variables según expertos entrevistados</li> <li>• Adaptación del modelo</li> <li>• Entrevista a sujetos de estudio (empresas seleccionadas)</li> <li>• Hallazgos preliminares de factores de crecimiento</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Análisis de entrevistas realizadas</li> <li>• Triangulación de contenido teórico, entrevista a expertos y empresas seleccionadas</li> <li>• Conclusiones finales respecto a hallazgos respecto a los factores de crecimiento</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Brindar recomendaciones que promuevan el crecimiento de empresas comercializadoras de productos naturales elaborados en base a granos andinos, todo ello gracias a los de variables identificadas previamente</li> </ul>

### 5.1 Fase exploratoria

En esta fase, se desarrolla teorías del crecimiento empresarial, MYPES y se contextualiza el mercado de empresas comercializadoras productos naturales alimenticios elaborados en base a granos andinos, con el fin de comprender cómo se desenvuelve este nicho de mercado y también se busca explicar teorías del crecimiento empresarial.

En segundo lugar, una vez expuestas las teorías del crecimiento se procede a hacer la elección del modelo. Seguidamente se busca la validación tanto de la metodología de investigación y del modelo elegido en base a la entrevista a expertos en crecimiento y metodología.

En tercer lugar, se aproxima un perfil de las empresas que son pertinentes para el estudio, se realiza un análisis de posibles empresas que cumplen con dicho perfil y se les realiza la invitación para participar del estudio; finalmente se realizan entrevistas con expertos del mercado quienes son miembros de organizaciones de productos naturales alimenticios, quienes nos

recomendaron empresas, nos brindaron información de comportamiento del mercado para luego con la información recopilada se elabora la guía de preguntas.

## **5.2 Fase de campo**

En la fase de campo, se volvió a entrevistar a los mismos expertos del mercado para mostrarles las dimensiones del modelo elegido, se continuó recopilando información propia del mercado en el cual se reportaron hallazgos de nuevas características pertinentes que son propias del mercado. Gracias a ello, se realiza la adaptación del modelo propuesto para el presente estudio.

Seguido se realizaron las entrevistas a los sujetos de estudio, cabe recalcar que la muestra en cuestión es no probabilística y estas empresas fueron seleccionadas en base a un perfil que es pertinente para el estudio. Asimismo, invitamos a participar a varias de ellas, pero algunas declinaron la invitación y otras no pudieron acompañarnos hasta el final.

Realizadas las entrevistas a estas empresas se obtuvieron los hallazgos preliminares de los factores de crecimiento propios de cada sujeto.

## **5.3 Fase analítica**

De acuerdo a los hallazgos obtenidos en las entrevistas hechas a los sujetos de estudio se procede al análisis de contenido de ellos lo que nos permite ubicarlas en una fase de crecimiento; luego, se analizan los factores de crecimiento arrojados, mediante la codificación de variables y con el análisis de contenido, junto con el procesamiento de información a través de la plataforma Atlas.ti.

Luego, se procede a triangular la información de factores establecidos según el modelo teórico frente a los factores de crecimiento arrojados por los sujetos de estudio y la perspectiva práctica según los especialistas del sector.

## **5.4 Fase propositiva**

En la fase final, buscamos brindar recomendaciones que promuevan el crecimiento de empresas similares el mercado es decir que se dirigen a la comercialización de productos naturales alimenticios cuyos productos son elaborados en base a granos andinos todo ello gracias a los variables identificadas previamente asimismo aclaramos que lo arrojado es en base a las variables que se hallaron de los sujetos de estudio

Para concluir el presente capítulo, la investigación tendrá un alcance descriptivo en el cual se desarrollará los factores de crecimiento encontrados en estas empresas, sin pretender generar causalidades o predicciones y debido a los datos recolectados podemos afirmar que el enfoque de nuestro estudio es cualitativo, el cual nos permite tener mayor profundidad de la

información para analizar. De igual manera, la estrategia que se aplicará será la de estudio de caso múltiple de tipo Holístico ya que por cada caso solo se presenta una unidad de análisis que en este caso son los empresarios fundadores de cada empresa. Además, podemos afirmar que nuestro estudio presenta un horizonte temporal del tipo transversal ya que presentamos varios sujetos de estudios los cuales analizaremos en un momento determinado.



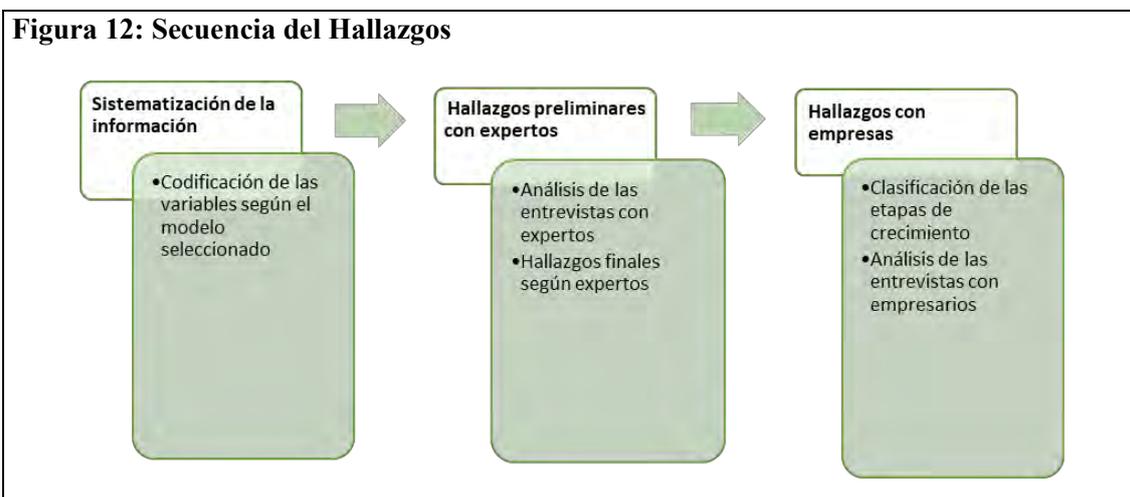
## CAPÍTULO 5: HALLAZGOS

El objetivo del presente capítulo es analizar los hallazgos identificados durante el trabajo de campo y contrastarlo con las distintas teorías que se revisaron previamente. Este análisis se lleva a cabo gracias a la triangulación de la data recolectada de las entrevistas a los expertos del rubro, los empresarios y la teoría expuesta con anterioridad con la finalidad de tener una aproximación de los factores que impulsan el crecimiento empresarial de las MYPES seleccionadas.

El presente capítulo está dividido por 3 subcapítulos los cuales se detallan a continuación. En primer lugar, se realiza la sistematización de la información, donde se busca clasificar las dimensiones de crecimiento junto con sus variables correspondientes para así continuar con su codificación.

En segundo lugar, se detalla los hallazgos preliminares arrojados por los expertos, quienes a raíz de su perspectiva y experiencia en el mercado nos brindan sus puntos de vista con respecto a cada dimensión identificada por el modelo, lo cual permite tener un mayor acercamiento de las variables relevantes que influyen en el crecimiento de las empresas del rubro.

En tercer lugar, se desarrollan los hallazgos con las empresas, para ello primero se busca clasificar la etapa de crecimiento en la que se ubica la empresa, esto nos dará mayor alcance acerca de su desarrollo. Luego, se realiza la validación de la información a través de la herramienta de triangulación, para ello evidenciamos lo expuesto en la teoría, lo expuesto por los expertos del mercado y las respuestas obtenidas de las empresas con el fin de contrastar las diferentes perspectivas y lograr una conclusión por cada dimensión en cuestión. Todo ello se evidencia en la figura 12 que resume lo presentado en este capítulo.



## 1. Sistematización de la información

Para el presente apartado se inició por clasificar a las variables según el modelo de crecimiento desarrollado previamente. El modelo en mención pertenece a Federico et al. (2009), el cual fue presentado a los expertos en crecimiento empresarial, así como a los expertos en MYPES comercializadoras de productos naturales alimenticios elaborados en base a granos andinos, quienes en base a su experiencia nos brindaron su perspectiva sobre la realidad del mercado.

Cómo se mencionó previamente, el modelo seleccionado se presenta a los expertos en dicho mercado y a partir de sus comentarios, se obtiene información de las perspectivas de cada variable del modelo para luego pasar a la etapa de entrevistar a empresas seleccionadas y con lo recolectado se lleva a cabo el cruce de información para luego llegar a conclusiones concretas por cada dimensión y cada variable. A continuación, se codifican las variables.

### 1.1 Codificación sin variables adaptadas

El modelo propuesto para el presente estudio consta de tres dimensiones: características del emprendedor, capital relacionado; y características de mercado y estrategia.

Dentro de la primera dimensión, características del emprendedor, se encuentran las variables de edad del empresario, nivel de educación, experiencia emprendedora, motivación y equipo emprendedor. En la segunda dimensión, se encuentra el capital relacionado, el tamaño de las redes y la presencia de redes profesionales.

En la tercera dimensión, se encuentran las características de mercado y estrategia, en la cual encontramos los grandes clientes, el nivel de competidores, la exportación, la estrategia de diferenciación y el financiamiento con capital de riesgo.

A continuación, se codificaron las variables para ser reconocidas en las entrevistas y poder insertarlas en el programa de Atlas.Ti para más adelante presentarles el análisis e interpretación de las variables cualitativas.

**Tabla 16: Codificación de variables previo a entrevistas a expertos del mercado**

Categoría de Variables	Código Categoría	Variabes	Código Variable
Características del emprendedor	CDE	Edad	CDE1
		Educación	CDE2
		Experiencia emprendedora	CDE3

**Tabla 16: Codificación de variables previo a entrevistas a expertos del mercado (continuación)**

Categoría de Variables	Código Categoría	Variables	Código Variable
Características del emprendedor	CDE	Motivación	CDE4
		Equipo emprendedor	CDE5
Capital relacionado	CRE	Tamaño de las redes	CRE1
		Redes profesionales	CRE2
Características del mercado y estrategias	CDME	Grandes clientes	CDME1
		Nivel de competidores	CDME2
		Exportación	CDME3
		Estrategia de diferenciación	CDME4
		Financiamiento con capital de riesgo	CDME5

## 2. Hallazgos preliminares con expertos

Una vez codificadas las variables, se procedió a realizar entrevistas semi estructuradas a los expertos en el mercado de productos naturales alimenticios que son elaborados en base a granos andinos para poder tener mayor información sobre la pertinencia que tienen las variables del modelo dentro del nicho de mercado.

### 2.1 Análisis de las entrevistas con expertos

Debido a que el mercado de los productos naturales alimenticios elaborados en base a granos andinos es poco investigado y no se tiene un número exacto de cuántas tiendas y empresas comercializadoras existen actualmente. Se realizaron entrevistas a expertos para evaluar la pertinencia de los factores de crecimiento previamente expuestos. A continuación, presentamos los principales hallazgos de dichas entrevistas y lo añadido por los expertos.

#### 2.1.1. Características del emprendedor

En esta primera dimensión se hace referencia al perfil del emprendedor para identificar cuáles características propias inciden en el crecimiento de la empresa, es decir, en qué medida el empresario influye en el desarrollo de su organización. Dentro de estas características están las variables edad, nivel de educación, experiencia emprendedora, motivación y equipo de emprendedor. Cabe recalcar que dichas variables fueron presentadas a expertos del mercado, quienes validaron la pertinencia de estas.

Respecto a la variable edad, los expertos del mercado mencionan que varias empresas de PNA han sido creadas por empresarios de distintas edades y que esta variable no tiene mayor relevancia si es que el fundador tiene conocimiento previo del mercado, así como recursos para

su desarrollo y motivación, por ello no se puede afirmar que poseer cierta edad es un factor determinante en el crecimiento de la empresa.

Respecto a la variable nivel educación, los expertos sostienen que es un factor relevante pero no determinante para el crecimiento de las MYPES, pues los empresarios que cuentan con estudios previos suelen reducir el riesgo al fracaso y pueden tener mayor conocimiento de los productos, del mercado, entre otros factores que contribuyen al desarrollo y crecimiento de la misma. Sin embargo, también revelan que existen empresarios con las mismas características, pero con diferente nivel de educación, siendo el único diferencial el conocimiento y experiencia que han ido desarrollando a través del tiempo que se encuentran en el mercado.

Respecto a la variable experiencia emprendedora, los expertos afirman que esta variable es fundamental y determinante para el crecimiento de las MYPES, porque contribuye al desenvolvimiento de los empresarios. Esto se explica con mayor detalle cuando mencionan que cuentan con el precedente de haber constituido un negocio, lo que les brindó mejor conocimiento y *expertise* en el desarrollo de sus actuales empresas. Cabe recalcar que los expertos también mencionaron que es de igual relevancia la experiencia emprendedora cómo la experiencia ganada dentro del mercado.

Sobre motivación, los expertos describen que esta variable es relevante y determinante para el crecimiento de las MYPES, ya que poseen una relación directa entre sí. Los expertos coinciden en que es una fuente de inspiración que impulsa a su constancia para enfrentar las dificultades que se pueden presentar en el mercado y en su entorno, además, ello permite que este factor refleje mejores resultados para la empresa y el equipo que lo respalda.

Respecto al equipo emprendedor, los expertos mencionan que esta variable es relevante y determinante para el crecimiento de las MYPES, pues el contar con capital humano que presente conocimientos, capacidades y experiencia ayudará a potenciar a la organización y esto permite que diferentes puntos de vista sirvan como sinergia. De igual forma, recalcan que el equipo debe estar motivado para trabajar.

### ***2.1.2. Características del Capital Relacionado***

Con respecto a esta segunda dimensión, se encuentran las características del tamaño de redes y las redes profesionales que cuenta la organización. Cabe recalcar que estos factores han sido validados por expertos entrevistados como parte de este trabajo de investigación.

En relación al tamaño de las redes, los expertos mencionan que se puede afirmar que este factor es determinante y que puede influir positiva o negativamente en el crecimiento de la empresa. En sus inicios las personas dentro de su red de contacto se limitan a su entorno más cercano, es decir allegados que tengan el mismo interés, conocimiento y promuevan el desarrollo de la empresa. Por ello, es que, sin importar la cantidad de aliados, los expertos coinciden en que estos contribuyeron al crecimiento de la empresa.

Además, cabe mencionar que la relevancia de poseer redes profesionales hace referencia a la relación comercial que puede tener el empresario con sus proveedores, clientes, instituciones aliadas, entre otros grupos de interés. Lo que termina beneficiando la relación comercial con sus principales stakeholders para de esta manera mejorar la presencia de la MYPES y la disciplina del empresario con sus agentes de interés.

### ***2.1.3 Características de mercado y estrategia***

En esta dimensión se tomaron en cuenta las características del mercado y las estrategias que se emplean. Dentro de estas están la presencia de grandes clientes, nivel de competidores, realización de exportación, estrategia diferenciadora y el financiamiento con el capital de riesgo.

En relación con los grandes clientes, los expertos sostienen que se debe conocer bien quienes son los grandes clientes: los que adquieren mayor volumen de ventas y los que son más rentables. Asimismo, deben saber las razones por las cuales adquieren los productos, eso evidencia la fortaleza de la organización. De igual manera, al presentarse en el mercado potenciales clientes o al tener clientes exigentes, la empresa tendrá que exigirse más para poder mantenerlos, lo cual los lleva a potenciar su estrategia diferenciadora.

Sobre la estrategia diferenciadora, los expertos recalcan que es relevante poseer un diferencial más aún cuando el mercado es dinámico ya que esto promueve que permanezca en el mercado y se pueda adaptar a este dinamismo. De igual manera, cada empresa posee estrategias diferenciadoras de acuerdo a cómo desean posicionarse en el mercado.

Sobre la variable nivel de competidores, los expertos sostienen que presenta una relación directa al crecimiento ya que al poseer competidores agresivos esto promueve la competitividad, buscando así una mejora organizacional y generando una competencia en el mercado. Asimismo, poseer un alto nivel de competencia ayuda a que se puedan comparar para así poder medir cómo va su desenvolvimiento en el mercado.

En relación a la exportación, los expertos mencionan que la presente variable promueve positivamente al crecimiento de la MYPES, sin embargo, no todas las empresas poseen esa oportunidad, pero si es que la organización presenta la oportunidad y recursos para la exportación debe hacerlo ya que por medio de ello puede ampliar su mercado.

En el caso de la estrategia de financiamiento con capital de riesgo, los expertos comentan que este factor es indispensable para darle continuidad a la MYPES. Sostienen que en muchos casos al momento de creada la organización el financiamiento es por algún aporte de capital lo cual de acuerdo a cómo se vaya desarrollando la organización buscará un financiamiento de bancos para poder así invertir sin el uso de capital propio y llevar a cabo un crecimiento empresarial lo que promueve un incremento en inversiones operativas, recursos humanos y/o implementar alguna estrategia.

## **2.2. Hallazgos finales según expertos**

Cabe resaltar que, dentro de las entrevistas a los expertos, se les consultó si había algún factor adicional que sea conveniente adaptar al modelo presentado. De ello, se desprende que 2 de los expertos estuvieron conforme con lo presentado y no adicionaron ninguna variable al modelo.

Un tercer experto menciona la calidad de los productos cómo factor relevante ya que sostenía que las organizaciones deberían optar por darles seguridad a los clientes de los productos que ofrece. Así mismo, un cuarto experto menciona que era relevante el liderazgo en el equipo

Pese a ello, se decidió no incorporar estas variables propuestas en el análisis, debido a que en su mayoría no lo consideraron como un aspecto que influye en el crecimiento.

Es importante destacar en esta sección que no se modifica el modelo presentado, no obstante, se detalla a profundidad el punto de vista de los expertos por cada variable en cuestión. Sin embargo, al momento de realizar la triangulación y el análisis correspondiente de los datos recolectados se tomará en cuenta tanto las perspectivas de los expertos cómo la perspectiva de las empresas, la cual se encuentra sujeta a presentar nuevos hallazgos.

### **2.2.1 Codificación final de las variables**

Cómo se mencionó previamente, luego de los hallazgos con los expertos se decidió no realizar modificación del modelo. A continuación, mostraremos la codificación final de las variables las cuales se introducen en la plataforma Atlas.ti para un correcto análisis.

**Tabla 17: Codificación de variables final**

Dimensiones de Variables	Código de la dimensión	Variables	Código Variable
Características del emprendedor	CDE	Edad	CDE1
		Educación	CDE2
		Experiencia emprendedora	CDE3
		Motivación	CDE4
		Equipo emprendedor	CDE5
Capital relacionado	CRE	Tamaño de las redes	CRE1
		Redes profesionales	CRE2
Características del mercado y estrategias	CDME	Grandes clientes	CDME1
		Nivel de competidores	CDME2
		Exportación	CDME3
		Estrategia de diferenciación	CDME4
		Financiamiento con capital de riesgo	CDME5

### 2.2.2. Plataforma Atlas.ti

Cómo se menciona previamente, en la presente investigación se emplea el uso de la plataforma Atlas.ti para clasificar las variables de factores de crecimiento en las empresas.

El uso de la plataforma consiste en adjuntar al programa las transcripciones de las entrevistas realizadas tanto de los expertos del mercado como el de las empresas, para luego identificar y ubicar en qué parte de la entrevista se hace mención cada variable, una vez identificada se procede a etiquetar las variables según el código asignado previamente y gracias a ello, la plataforma ofrece un resumen de las variables, este resumen muestra la frecuencia en la que se repiten los códigos para poder realizar el análisis de la data y finalmente poder interpretar los hallazgos. A continuación, el listado de frecuencias de cada variable.

**Figura 13: Frecuencia de variables en las transcripciones**



Fuente: Atlas.ti

A continuación, detallaremos los hallazgos recolectados en las entrevistas con las empresas previamente seleccionadas y con los datos obtenidos realizamos la triangulación de la información

### 3. Hallazgos con empresas

En relación a las empresas previamente seleccionadas y presentadas, en este apartado se empieza clasificando en qué etapa de crecimiento se encuentran para así conocer el alcance de desarrollo de cada empresa y conocer la relación que presentan entre dueño, trabajadores, sistemas formales, estrategia y jerarquización.

Luego, analizaremos los hallazgos por medio de la herramienta de triangulación, en la cual se contrastan diferentes perspectivas: (a) lo expuesto por la teoría, (b) los hallazgos encontrados gracias a las entrevistas a los expertos del mercado y finalmente (c) los resultados de las entrevistas a las empresas seleccionadas.

#### 3.1 Clasificación de las etapas de crecimiento

En el siguiente apartado clasificaremos a las empresas seleccionadas según la etapa de crecimiento en la que se encuentran, esta medición se realiza en base al modelo elegido para evaluar la etapa de crecimiento de las empresas seleccionadas, para el estudio se utilizará el modelo propuesto por Churchill y Lewis (1983), con el fin de establecer un marco que evidencie que las

empresas seleccionadas han experimentado un proceso de crecimiento, esto contribuye al momento de realizar el análisis ya que permite conocer la situación de las empresas entrevistadas.

En esta clasificación participan las 5 empresas seleccionadas: Amaru Superfoods, Tarwi Corp, Quki pops, Gardi y Andenes Foods. A continuación, se presenta la clasificación de las empresas según la etapa de crecimiento en la que se encuentran todo ello de acuerdo a las dimensiones propuestas por el modelo mencionado con anterioridad.

**Tabla 18: Clasificación de las etapas de crecimiento de empresas**

	Estilo gerencial	Estructura Organizacional	Sistemas Formales	Estrategia Principal	Involucramiento Dueño
<b>Amaru Superfoods</b>	2. Supervisión supervisada	2: Tres niveles jeraquicos	2: Minimo	2: Supervivencia	
<b>Tarwi Corp</b>	2. Supervisión supervisada	2: Tres niveles jeraquicos	2: Minimo	2: Supervivencia	
<b>Quki pops</b>	1: Supervisión directa	1: Dos niveles jerarquicos	1: Minimo o inexistente	2: Supervivencia	
<b>Gardi</b>	2. Supervisión supervisada	2: Tres niveles jeraquicos	2: Minimo	2: Supervivencia	
<b>Andenes Foods</b>	1: Supervisión directa	1: Dos niveles jerarquicos	2: Minimo	2: Supervivencia	

En primer lugar, se detalla el estilo de gerencia, el cual se logra identificar que Amaru Superfoods, Tarwi Corp y Gardi están en la etapa de supervisión supervisada, la cual consiste en que las actividades diarias son realizadas por parte de los colaboradores de segunda jerarquía, por lo que se ven obligados a reportar al dueño que se encuentra en primera jerarquía.

Por otro lado, Quki pops presenta todas sus operaciones tercerizadas, por ende, la dueña es la única trabajadora, esto coloca a la empresa en la etapa de supervisión directa. Del mismo modo que Andenes Foods, también pertenece a esta etapa ya que cuenta en la empresa con solo dos trabajadores directos y el gerente forma parte de todas las actividades.

En segundo lugar, en la dimensión de estructura organizacional, Amaru Superfoods, Tarwi Corp y Gardi se encuentran en la etapa de tres donde hay niveles jerárquicos, en vista de que en su organigrama cuentan con distintos niveles: gerenciales y operacional.

Quki Pops y Andenes Foods, poseen solo dos niveles jerárquicos debido a que en la primera línea están los gerentes y en la segunda, se ubican los trabajadores y/o empresas tercerizadas puesto que, controlan la entrega que le realizan en este trabajo tercerizado.

En tercer lugar, en los sistemas formales, Amaru Superfoods, Tarwi corp, Gardi y Andenes Foods presentan una planeación mínima debido a que realizan una planificación de su flujo de caja semestral y no realizan un planeamiento constante.

En contraste a ello, se encuentra Quki pops, empresa que presenta una planificación mínima o inexistente, en tanto que la fundadora realiza la elaboración diaria de trabajo más no se enfoca en una planificación acerca del futuro empresarial.

En cuarto lugar, acerca de estrategia principal, se considera que Tarwi Corp, Quki pops, Amaru Superfoods, Andenes Foods y Gardi se encuentran en el mismo nivel, el de supervivencia, dado que los 3 están por encima de su punto de equilibrio respecto a sus ventas y costos. Esto debido al ahorro que generan producto de sus ventas.

En último lugar, respecto al involucramiento del dueño, Quki pops, Gardi, Andenes Foods y Amaru Superfoods, sus gerentes forman parte de las actividades diarias, debido a que, por un lado, en Quki pops, la dueña es la única trabajadora y, por otro lado, en Amara Superfoods, Gardi y Andenes Foods los dueños se involucran en las actividades de operaciones y en la relación con los proveedores. Caso contrario en Tarwi Corp el dueño presenta un distanciamiento, puesto que, posee un trabajo aparte de la empresa, por lo que, la socia fundadora se encarga de las operaciones diarias de la empresa.

De esta manera, se concluye que las empresas presentan la siguiente clasificación de etapas de crecimiento, en primer lugar, Amaru Superfoods, Tarwi Corp y Gardi, presentan una supervisión supervisada, tres niveles jerárquicos, sistema formal mínimo, y estrategia principal de supervivencia lo que las relaciona entre sí, y en segundo lugar, Quki pops y Andenes Foods, presentan una supervisión directa, dos niveles jerárquicos, sistemas formales mínimos o inexistentes y una estrategia de supervivencia.

Esta clasificación a través del modelo de Churchill y Lewis nos permite realizar un análisis parcialmente homogéneo ya que las empresas se ubican casi en las mismas etapas de crecimiento. Con esto, una vez teniendo el alcance de la etapa de las empresas, se procederá a realizar el análisis de entrevistas con los empresarios donde ellos darán sus perspectivas acerca de las dimensiones y las variables influyentes en el crecimiento empresarial que presenta el modelo de Federico et al. (2009) para así poder realizar la triangulación correspondiente.

### **3.2 Análisis de las entrevistas con empresarios**

En el presente apartado, cómo se mencionó previamente, luego de realizar el análisis de la etapa de crecimiento de las empresas seleccionadas, se desarrollan los hallazgos del trabajo de campo a través de cada dimensión para así poder llevar a cabo la triangulación donde contrastaremos la información recolectada en el marco teórico y lo mencionado por los expertos en el mercado.

Cabe recalcar, que se utilizó cómo apoyo el programa Atlas.Ti cómo herramienta para la interpretación de la información. Posteriormente, con lo obtenido en este capítulo se desarrollan las conclusiones y recomendaciones.

#### **3.2.1. Características del emprendedor**

##### *a. Variables*

##### *a.1. Edad*

En la teoría, se menciona que la edad del empresario está relacionada con el crecimiento que puede tener la organización debido a que los empresarios jóvenes tienen dificultades para conseguir financiamiento ya que cuentan con falta de credibilidad y experiencia, sin embargo, poseen mayor motivación. Por otro lado, los empresarios mayores son más cautelosos y conservadores, pese a no estar en constante cambio, se muestran predispuestos al dinamismo (Federico et al., 2009).

De acuerdo a lo recolectado en las entrevistas con los empresarios, acerca de la edad que tenían cuando iniciaron su emprendimiento varía entre los 20 y 40 años. La mayoría de los empresarios indican que no es determinante la edad al empezar una empresa, sin embargo, coinciden en que hay menor aversión al riesgo cuando se inicia a temprana edad, además la motivación por aprender y seguir en el mercado:

De hecho, o sea como todo emprendimiento creo que empezarlo de repente de una edad temprana por así decirlo hace que influya que tomes más riesgo y arriesgues más en tus decisiones “meterse a la piscina” como se dice, ellos se mandaron con todo [...] (Nicolas Guerrero, comunicación personal, 9 de julio, 2021).

No tanto, probablemente no. Es más, creo que incluso se toma más riesgo volverte independiente por la edad, porque siempre te vas a equivocar. Creo que el tema de equivocación es lo que mientras más edad tienen las personas se vuelven más temerosas

a cometer errores, aunque esta visión está distorsionada porque cuando somos jóvenes queremos ir a ganar ganar ganar, en cambio cuando somos más grandes ya tenemos más responsabilidades y de hecho eso representa un factor que influye en nuestra toma de decisiones, pero no veo importancia en la edad [...] (Deysi James, comunicación personal, 20 de julio, 2021).

Cuando eres más joven eres más aventurero y puedes arriesgar más, pero yo soy muy abierto a las ideas y eso es lo que me ha mantenido en el mercado porque sigo trabajando en marketing, pero yo creo que esto es una mixtura. Mis asistentes siempre han sido gente muy joven porque si bien la gente joven no tiene tanta experiencia, esas ganas de hacer las cosas y aprender es lo más valioso. Cuando uno sabe asociar, compensar lo bueno de una generación con lo bueno de otra generación, pueden sacar cosas impresionantes [...] (Francisco Arroyo, comunicación personal, 6 de agosto, 2021).

Por otro lado, cabe resaltar que uno de los empresarios mencionó que el conocimiento heredado por sus padres dentro de este mercado fue influyente para su crecimiento:

Por una parte creo no porque eh eh si bien eh eh nosotros constituimos la empresa también había un cierto respaldo de la experiencia de nuestros padres y si sumamos sus edades mi papá tenía 56 y mi mamá 49 esa experiencia de alguna manera te da una fortaleza [...] (Any Garcia, comunicación personal, 30 de julio, 2021).

Respecto al tema de edad, los expertos comentan que esta variable no influye en el crecimiento de la empresa, independientemente de cuando se inicie:

Edad del empresario no es relevante porque ahí nosotros tenemos [...] de todas las edades y eso no, igual, es la misma química, no hay mayor diferencia en eso [...] (Jorge Panta, comunicación personal, 8 de julio, 2021).

Sin embargo, a pesar de que la edad no sea una variable influyente, mencionan que lo que es relevante es la experiencia con la que cuentan al momento de desarrollarla:

Yo creo que no es tanto la edad sí es un joven que tiene bastante experiencia emprendedora para crear una empresa yo creo que sería 18 o 20 años que empezaron mis amigos es la experiencia que tienen si tienen 70 80 años bueno la experiencia que tienen y bueno esas ideas las pueden emplear en su sitio laboral y el personal lo puede incapacitar [...] (Orlando Rios, comunicación personal, 21 de julio, 2021).

En contraste, Manuel Miranda, Gerente Comercial de la línea de abarrotes en Supermercados Peruanos, junto con Ragny Ruiz, Gerente General de la MYPES Oriundo, mencionan que son influyentes las variables: edad, experiencia y/o educación que pueda tener previamente el emprendedor al momento de iniciar su empresa.

No hay edad es decir si yo te digo que estoy de acuerdo con el empresario no quiere decir que no puedas encontrar a un empresario de 18 años con las otras características que le hagan tener un factor de éxito porque su visión ya este es muy bueno para un determinado sector o que una persona de 80 años que pueda este desarrollar en base a su experiencia [...] la edad influye bastante de todas maneras dentro del mecanismo empresarial cuando tienes mucha más edad. De hecho, tienes mucho más conocimiento más experiencia un poquito más de sabiduría que lo que llaman intuición ajá guión es sentido común es es un conjunto de experiencias que te dicen por dónde ir o no por dónde no ir cuánto es un poco más joven tu nivel de intuición quizás no es tan fino puedes tenerlo sí pero no es tan fino como lo son las personas mayores [...] (Ragny Ruiz, comunicación personal, 2 de agosto 2021).

La edad del empresario, bueno definitivamente, una empresa que quiere tomar fuerza o mostrarse en el mercado lleva a una persona a un profesional o a un equipo que definitivamente debe tener algún tipo de formación por lo menos, o sea sí y no porque también hay mucha gente que simplemente no ha tenido formación y ahora es por ejemplo, hablamos del rey de la papa, del camote, de la cebolla, gente que está en el tiempo y ahí estamos, o sea todo el mundo lo conoce y se ha hecho a punche de puro de trabajo, ¿no? (Manuel Miranda, comunicación personal, 20 de julio, 2021).

En conclusión, esta variable es influyente pero no determinante para el crecimiento de la empresa. Esto se refleja en lo comentado por la mayoría de empresarios ya que ellos empezaron su empresa a edad temprana, pero eso no afectó al crecimiento de la misma. Además, según lo expuesto en la teoría y lo comentado por expertos la edad en la que se inicie una empresa si llega a influir de manera positiva en ella, ya que cuando hablan de esta variable lo relacionan a la experiencia, motivación y credibilidad que pueda darle el paso del tiempo. Así mismo, revelan que una edad más temprana influye en la toma de decisiones por presentar menor aversión al riesgo.

**Tabla 19: Edad de empresarios al fundar su empresa**

Edad	Amaru Superfoods	Tarwi Corp	Quki pops	Gardi	Andenes Food	Edad Promedio
Edad del emprendedor al fundar su empresa	24	28 y 34	35	22 y 24	41	30

*a.2. Nivel de educación*

Sobre la variable nivel de educación, se menciona que poseer estudios previos, conocimientos y capacidades es un determinante que asegura el éxito de la empresa y es por ello que afirman que mientras mayor nivel educativo tenga el empresario tendrá una mayor influencia positiva la organización (Federico et al., 2009).

Según Cooper (citado en Federico et al., 2009) Podrían indicar que los empresarios más educados tienen las habilidades, la disciplina, la motivación, la información y la confianza en sí mismos necesarias para que sus negocios logren tasas de crecimiento más elevadas y, por lo tanto, tienen una mayor probabilidad de percibir y explotar las nuevas oportunidades de negocio.

Con respecto al nivel de educación, todos los empresarios entrevistados poseen estudios superiores completos, variando entre las profesiones de administración e ingeniería. Además, mencionan que, a parte de su carrera universitaria, buscan estar en constantes capacitaciones de proveedores para poder conocer más de los productos y del mercado:

Bueno Rafael es ingeniero, pero una capacitación en instituto o universidad, no. Ha sido básicamente propia, entre libros videos, entrevistas, conocer a productores y entrevistarlos que cuenten como es el proceso y todo, pero un curso así, no [...] (Nicolas Guerrero, comunicación personal, 9 de julio, 2021).

Yo soy licenciada en administración y mi socio tiene tres doctorados y es especialista físico [...] creo que el emprendedor debe ser autodidacta. No he llevado cursos acerca de esto, pero siempre estuve investigando, aparte estoy en el rubro de administración y turismo y estuve trabajando 4 años en la cancillería, en la parte de producción turística y gastronómica [...] Mi conocimiento no basta y no he dejado de aprender y creo que cuando te motivas por un producto tienes ese bichito de seguir investigando, no te quedas; siempre estás investigando y siempre estoy leyendo varias tesis acerca de productos naturales, acerca del tarwi y todos esos temas (Deysi James, comunicación personal, 20 de julio, 2021).

Asimismo, buscan capacitarse en temas empresariales, llevando cursos en instituciones especializadas:

Ahora último estoy llevando agroexportación de la cámara latinoamericana del comercio está 250 soles el diplomado. Ahí te enseñan por ejemplo cuáles son los requisitos para exportar, uno también tiene que ponerse al día con esas cosas porque no es lo mismo exportar cereales o legumbres que paltas porque el SENASA te pide otras cosas porque es un mundo nuevo que estoy aprendiendo (Jesus Garcia, comunicación personal, 30 de julio, 2021).

[...] yo he estudiado es mi carrera ingeniera de alimentos de ahí he hecho especialización en calidad conforme han ido los años porque la misma parte cuando uno trabaja tienes que ir constantemente capacitarte para que al menos te vayan ascendiendo ascendiendo. Lo que sí lleve para formar el negocio fue gestión de empresas que la lleve en la ESAN para más o menos tener la idea de cómo se maneja un negocio para ser sincera desconocía hasta la parte contable desconocía varios tipos de cosas yo sé producción, calidad todo ese tema (Katia Cueto, comunicación personal, 20 de julio, 2021).

Respecto a la variable de educación, los expertos Orlando Ríos, Ragny Ruiz y Manuel Miranda, señalan que esta variable influye al momento de constituir la empresa ya que posees un conocimiento previo y, a la vez, un conocimiento del producto que se desea comercializar.

Sí, sí es importante porque yo he ido a capacitarme por ejemplo en algunas empresas [...] sobre la mejora de producto o conocer más del producto (Orlando Ríos, comunicación personal, 21 de julio, 2021)

El nivel de educación claro que sí porque cuando no tienes un nivel de educación académico en muy amplio por así decirlo cuando no te han dado mucha información sabido convertir en conocimiento este tu capacidad de acertar se reduce a persona que tiene muy alto nivel de educación podemos hablar de estudios superiores [...] tiene que estar conjugado muy cierto alto nivel a muchas personas les puede ayudar a reducir sus riesgos de fracaso [...] (Ragny Ruiz, comunicación personal, 2 de Agosto, 2021).

[..] El nivel de educación también, todo va a depender de todo lo que queremos hacer, dónde queremos, cuál es nuestra aventura empresarial [...] (Manuel Miranda, comunicación personal, 20 de julio, 2021).

En contraste, Jorge Panta, comenta que la variable educación no es influyente, pero resalta que la experiencia sí porque puedes conocer de primera mano lo que te ayuda a poder conectarte con los proveedores.

Nivel de educación, hay gente que acabó el colegio, otros que tienen primaria, señoras, ahí hay también personas con estudios superiores, tampoco no hace más diferencia [...], no creo, bueno, la experiencia sí, como digo, porque algo de campo saben, conocen y eso es clave para poder, digamos, conectarse con la gente que va a comprar, a la gente le gusta eso, le gusta conversar (Jorge Panta, comunicación personal, 8 de julio, 2021).

Con lo expuesto anteriormente, podemos concluir que la variable de educación es influyente y determinante para el crecimiento de la empresa, porque se encuentra coincidencia y congruencia entre lo que se explica en la teoría, lo que comentan los empresarios y lo que mencionan los expertos, ya que la presencia de esta variable permite mayores oportunidades de crecimiento. Además, es importante destacar que el nivel al que se hace referencia en lo comentado por los entrevistados, es el superior, pero que eso no implica que dejen de seguir aprendiendo, ya que ellos mencionan que, a pesar de tener conocimiento en el mercado, continúan con capacitaciones sobre todo en temas de administración y de productos naturales alimenticios, pero que si no lo han hecho es porque esa información lo vieron de manera práctica en el día a día, es decir refuerza la importancia de la experiencia que se obtiene en el mercado de productos naturales alimenticios en base a granos andinos.

**Tabla 20: Nivel educativo de empresarios estudiados**

Nivel Educativo	Amaru Superfoods	Tarwi Corp	Qukipops	Gardi	Andenes Food
Estudios Universitarios	Si	Si	Si	Si	Si
Capacitación en temas de administración	No	No	No	Si	Si
Capacitación en PNA	Si	No	Si	Si	Si
Estudios complementarios en instituciones especializadas	No	Si	Si	Si	Si

### *a.3. Experiencia emprendedora*

Sobre la variable experiencia emprendedora, la teoría afirma una relación directa al crecimiento de la organización, según Davidsson y Honig (citado en Federico et al., 2009) puede aportar conocimiento y capacidades que le permiten al empresario enfrentar las adversidades.

Con respecto a esta variable, las respuestas de los empresarios son diversas ya que solo 2 de ellos poseen experiencia emprendedora previa, Francisco de la empresa Andenes food y

Nicolás de la empresa Amaru. En el caso de Amaru, menciona que sus socios también cuentan con esta experiencia previa en emprendimiento.

[...] Lo que pasa es que sí te da una experiencia en cuanto al manejo, pero debes tener en cuenta qué tipo de empresa estás fundando, porque tener un negocio en Gamarra y vender polos a los clientes como los colegios, las universidades, es totalmente diferente a vender consumo masivo. Sí tienes que tener en cuenta de que sí te da una base, pero cada emprendimiento es una experiencia nueva, tienes que siempre sacar lo malo que hiciste, darle la vuelta y ver cómo lo puedes convertir en bueno. Eso es importante [...] (Francisco Arroyo, comunicación personal, 6 de agosto, 2021).

[...] sí bueno pues por la parte de Mateo...Mateo estudió en EEUU y él emprendió allá no recuerdo el nombre, pero era como una empresa de distribución como courier de productos. Rafael si no me acuerdo cual hizo pero también tenía una ONG, bueno yo estuve metido en un tema de aplicativos móviles para restaurantes pero o sea ninguno tuvo un éxito rotundo todos teníamos nuestro trabajo formal por así decirlo y por sus horas libres emprendemos [...] Sí, sí o sea de hecho de repente no tanto en los productos naturales en los alimentos, pero en el manejo de la empresa de administración de orden de procesos de todas maneras (Nicolas Guerrero, comunicación personal, 9 de julio, 2021).

En cambio, los otros 3 empresarios Katia Cueto de la empresa Qukipops, Any Garcia de la empresa Gardi y Deysi James de la empresa Tarwi; mencionan que no tuvieron experiencia emprendedora previa. Sin embargo, Katia Cueto y Any Garcia afirman que si bien no poseen experiencia emprendedora, ellos poseen experiencia en el mercado de productos naturales y eso influye positivamente en su desenvolvimiento.

[...] Nuestros padres se dedicaban a la exportación en un inicio de un producto que se llama Tara este es un producto de uso industrial como también se exporta como materia prima, pero en el rubro de los productos andinos porque también es un producto andino esteeee vieron no esta opción de la Quinua como que esa fue la ventana para nosotros conocer el mundo del emprendimiento[...] nosotros venimos por una creo que ya es una tradición familiar el hecho de del mundo empresarial esto viene desde mi abuelo este abastecía a unas empresas nosotros somos de Ayacucho entonces abastecía materia prima a unas empresas en Lima y el abuelo siempre incentivaba a sus hijos en este caso a mi papá y a mis tíos de que constituyan su empresa no y lleguen a eso a exportar entrar al mundo de los negocios entonces yo creo que ha sido casi una herencia el hecho de

emprender no y no solamente nuestros padres, nuestros tíos tenemos una cultura incluso el mundo de los negocios el mundo de los negocios está bien marcado en nuestra familia (Any Garcia, comunicación personal, 30 de julio, 2021).

[...] A parte yo ya había chambeado en una empresa de quinua igual así asesoría simple rápida y por eso es que hay en los extruidos hacían, pero harinas y salían como unos pellejos cosas así y ya con un conocido y otro conocido me basto y me explico y la verdad que si me dieron buenas ideas y de ahí es que saqué y empecé a hacer claro que mi amigo el que me estaba haciendo es el que me dio las muestras en un inicio y a él le comprar 10 kg 20 kg y así empecé este negocio [...] (Katia Cueto, comunicación personal, 20 de julio, 2021).

En el caso de Deysi James menciona que ella no tuvo la oportunidad de emprender, pero su socio sí posee esta experiencia:

No, siempre tuve ideas definitivamente, siempre quise comenzar desde chica pero siempre tuve problemas de capital, nunca tuve a la mano el capital necesario; pero en cambio mi socio si, mi socio ya tenía una empresa formada y pues el de alguna manera eso cambió bastante al salir porque cuando empezamos a trabajar empezamos en una oficina de alguna manera, entonces relativamente ayudó a la organización para que esté más organizada y sea más persistente (Deysi James, comunicación personal, 20 de julio, 2021).

Los expertos en conjunto, señalan que la variable experiencia emprendedora, es importante porque se considera que se está aprendiendo en el camino, se arriesga y aporta como enseñanza en las experiencias futuras con el mismo emprendimiento y/o nuevos emprendimientos:

Yo creo que no es tanto la edad sí es un joven que tiene bastante experiencia emprendedora para crear una empresa yo creo que sería 18 20 años que empezaron mis amigos es la experiencia que tienen si tienen 70 80 años bueno la experiencia que tienen y bueno esas ideas las pueden emplear en su sitio laboral y el personal lo puede incapacitar [...] (Orlando Rios, comunicación personal, 21 de julio, 2021).

Experiencia emprendedora, algún momento tienes que empezar no es la primera vez que estás diciendo ok pon la segunda vez la experiencia emprendedora para que le llamo yo también tema de emprendimiento es el arriesgarse todo el tiempo estás aprendiendo [...]

creo que la clave del éxito pues estar en el arriesgarte [...] si arriesgas 5 veces probablemente ninguna ciertas pero si arriesga siempre es probablemente aciertes 5 veces entonces el tema está en esa en ese emprender en ese lanzar (Ragny Ruiz, comunicación personal, 2 de agosto, 2021).

La experiencia sí, como digo, porque algo de campo saben, conocen y eso es clave para poder, digamos, conectarse con la gente que va a comprar, a la gente le gusta eso, le gusta conversar. (Jorge Panta, comunicación personal, 8 de julio, 2021).

Generalmente cuando hablan de experiencia, yo recibo mucha gente que presentan muchos productos [...] quieren iniciar una empresa en una categoría donde ven ellos y creen que no ha sido muy trabajada en el mercado. Entonces gente joven que por ejemplo dice, ¿sabes qué? De desayuno veo estas categorías muy poco, entonces comienzan a hacer alguna propuesta de productos con algunos diferenciadores que ellos piensan que no hay y entonces ahí yo entro al tema de la experiencia de estos chicos, no tienen experiencia, no tienen experiencia como empresarios, no tienen experiencia en el mercado, sino lo hacen en base a los estudios que han realizado (Manuel Miranda, comunicación personal, 20 de julio, 2021).

**Tabla 21: Experiencia previa de empresarios estudiados**

Experiencias previas	Amaru Superfoods	Tarwi Corp	Qukupops	Gardi	Andenes Food
Experiencia previa de fundadores	Si	Si	No	No	Si

Con respecto a esta variable, podemos concluir que es determinante e influyente para el crecimiento de la empresa, porque apoya lo descrito según la teoría en la que se menciona que aporta conocimientos y capacidades, que permite estar alerta frente a distintas situaciones. Además, en las entrevistas realizadas 3 de 5 empresarios presentaban experiencia emprendedora previa. Sin embargo, las 5 empresas coincidieron que había algo más relevante que era la experiencia en el mercado de productos naturales alimenticios en base a granos andinos, ellos expusieron que es tan o más valiosa que poseer experiencia emprendedora. Así mismo, mencionan que esta variable te permite aprender sobre la marcha, y afrontar mayores riesgos al contar con mayor conocimiento en el rubro.

A raíz de estas respuestas es que se describe en el apartado 3.2.4 en el que se desarrollan los hallazgos adicionales que agregaron los empresarios a cada variable.

#### *a.4. Motivación*

Sobre la motivación del empresario, la teoría hace hincapié en dos situaciones en la que se presenta, y nos comenta cómo según percibida la motivación, esta tendrá impacto en el crecimiento de la organización. En primer lugar, se encuentra la motivación por necesidad, según Storey (citado en Federico et al., 2009) se menciona que el empresario motivado por el desempleo podría no poseer habilidades para encarar dicho emprendimiento, además la prisa y la desesperación por salir de su situación actual hará que se encuentre frente a sectores donde las barreras de entrada y salida sean más accesibles, pero que la sostenibilidad de la empresa en el mismo mercado sea mucho más compleja por el nivel de competitividad que este presenta. Por otro lado, la motivación por rol, en la cual el empresario se inspira y desea replicar a otras personas cercanas puede generar una influencia positiva para el crecimiento de la empresa Scherer (citado en Federico et al., 2009).

En el caso de la empresaria Katia Cueto, gerente de Qukipop pudimos concluir que su principal motivador fue por necesidad y aprovechó la cercanía que tenía por el cuidado de la salud y la buena alimentación que era una tendencia en ascenso para ingresar al mercado.

Bueno en ese momento no tenía trabajo si ya les había comentado simplemente tenía...sí asesorías simples de alguien que desee que le haga un plan HACCP ese tipo de cosas y bueno porque me metía al gimnasio como te dije empecé a cuidarme y ahí aprendí varias cosas entre los conocidos que mira que cuidarse así que las proteínas que no hay que comer azúcar y ahí empezó todo te soy sincera me gusto y justo para eso yo estaba también trabajando en una empresa de extruidos estaba haciendo una asesoría ya y me parecieron super interesante ese tema. Aparte yo ya había chambeado en una empresa de quinua igual así asesoría simple rápida y por eso es que hay en los extruidos hacían, pero harinas [...] mi objetivo era vender buenos productos que estén dentro de lo saludable que estén ricos que tengan dulce sino sacar productos ricos también así empecé como les digo (Katia Cueto, comunicación personal, 20 de julio, 2021).

Por otro lado, los fundadores de la empresa Gardi Foods sí presentan una motivación por rol al indicar que encontraron la inspiración gracias a sus familiares cercanos quienes tienen años en ese mercado.

La influencia fue de nuestros padres el hecho de decirnos o de empujarnos está bien que tengan un trabajo todo, pero o sea tienen que aspirar a algo más que es suyo, esa motivación que nos decían nuestros padres ustedes pueden lograr ... tienen más

herramientas que nosotros con el nivel de educación, entonces podemos salir adelante yo creo que el mayor potencial que hemos podido tener ha sido de nuestros padres (Any Garcia, comunicación personal, 30 de julio, 2021).

Asimismo, al analizar los resultados de las entrevistas se identifica que todas las empresas entrevistadas mencionan que la motivación personal que tienen es determinante para el crecimiento de su organización.

yo sabía que en cualquier momento lo iba a hacer con cualquier otro tipo de negocio iba a empezar; entonces cuando empecé a conversar con william sobre el tarwi pues rápidamente me brillaron los ojos y dije que este era el momento, encontré el producto con el aunque me sentí identificado y no lo pensé en realidad por eso también tome una decisión tan drástica, que tal vez no estuvo buena pero bueno pues no se puede retroceder con el tiempo y la verdad que al final de cuentas estoy feliz (Deysi James, comunicación personal, 20 de julio, 2021).

Tengo varias motivaciones. Primero, conozco el mercado desde hace mucho tiempo, casi más de 20 años metidos en consumo masivo y, segundo, yo como persona he emprendido siempre [...] He tenido varios negocios y he crecido de esa manera. Me caigo y sigo intentando con otra cosa (Francisco Arroyo, comunicación personal, 6 de agosto, 2021).

Finalmente, además de la motivación personal que fue determinante en el desarrollo de Amaru, también se presentó una motivación social, la cual sigue influyendo en el actual crecimiento organizacional.

[...] no habían oportunidades era como “quiero hacer esto quiero trabajar ahí y quiero desarrollarme en esto” y sumado a su estilo de vida que es deporte comida saludable y conocía todos estos grandes entonces por qué no intentar este intentar poner algo así [...] Bueno para Amaru es crecer exportar y dar a conocer al mundo Amaru y los productos peruanos internamente generar más empleo para el Perú en general y poder ayudar a los productores que muchos están olvidados teniendo unos “*productazos*” y nadie lo conoce quizás porque están tan alejados y quizás por no tener una capacitación buena se aprovechan un poco de eso (Nicolas Guerrero, comunicación personal, 9 de julio, 2021).

Respecto a la variable motivación, los expertos mencionan que es importante porque te impulsa a esforzarte en el crecimiento de la empresa, asimismo, señalan que está motivación puede deberse a un familiar o alguien cercano a tu entorno.

Claro yo creo que si tienes ganas de hacerlo [...] entonces lo vas a hacer con gusto con ganas y te vas a sentir bien entonces esa es la manera de poder trabajar en una empresa porque imagínate si no te gusta no te vas a sentir bien y eso va a ser que no no vas a poder mejorar tampoco conforme vas teniendo más experiencia de todo lo que te gusta el público está creciendo está comiendo oye qué rico tu producto se siente bueno eso te sientes bien [...] (Orlando Ríos, comunicación personal, 21 de julio, 2021).

La motivación, bueno, son varios, porque a veces tener la oportunidad de hacer nuestro mercado y eso te motiva a esforzarse, a pellizcarse, ya puedes, no solamente con la feria, ya puedes, en tu vida ya puedes tener como una proyección [...] (Jorge Panta, comunicación personal, 8 de julio, 2021).

Si no tienes algo que te motive con mucha fuerza que podrías caer en un momento en el cual ya no te quieres mover y te quedas ahí la motivación puede ser la misma empresa puede ser el mismo negocio [...] voy a generar mi propia oportunidad simplemente hay gente que se motiva porque quiere tener una mayor posición económica o la estabilidad del tema de patrimonio o lo motivó a su familia o lo motivó a sus amigos siempre tiene que haber una motivación [...] (Ragny Ruiz, comunicación personal, de julio, 2021).

Motivación sí tiene que haber, definitivamente motivación sí tiene que haber, muchas veces la motivación lleva hacia un propósito ¿no? Hay mucha gente que hace la empresa y no en función a ganar dinero [...] una de las actividades, una de las motivaciones, puede ser el propósito de ayudar, por ejemplo, a los pueblos andinos, si es que hablamos de granos andinos. (Manuel Miranda, comunicación personal, de julio, 2021).

**Tabla 22: Clasificación de motivación de empresarios estudiados**

Motivaciones	Amaru Superfoods	Tarwi Corp	Qukipops	Gardi	Andenes Food
Motivación por Necesidad	No	No	Si	No	Si
Motivación por Rol	No	Si	No	No	No
Motivación Personal	Si	Si	Si	Si	No
Motivación por Valor Social	Si	Si	No	No	No

Con respecto a esta variable, podemos concluir que es determinante e influyente, pues la motivación sirve como impulso de superación que conlleva al crecimiento de la empresa. Sobre las dos motivaciones mencionadas por la teoría, la motivación por necesidad es influyente más no determinante, debido a que, 2 de 5 empresas mencionaron que iniciaron para suplir sus

necesidades económicas. La motivación por rol, es influyente pero no determinante porque las empresas no iniciaron para imitar a familiares o amigos que tenían una empresa.

Sin embargo, cabe recalcar que la mayoría de empresarios coincidieron que la motivación personal tiene mayor influencia y es determinante en el crecimiento empresarial, ya que al desarrollarla les permite estar más incentivados en buscar formas de auto superación. Además, hay que tener en cuenta que no significa que estas puedan ser comparables entre sí o se distinga alguna como la mejor, sino que sirven para identificar la implicancia que llega a tener cada tipo de motivación. En el apartado 3.2.4 se detalla los hallazgos mencionados según los entrevistados en este apartado de motivación personal y valor social.

#### *a.5. Equipo emprendedor*

La teoría expone que existe una relación positiva en el crecimiento de las empresas debido a la existencia del equipo emprendedor. Westhead y Cowling (citado en Federico et al., 2009) mencionan que los estos equipos son la suma de los recursos y las capacidades de sus miembros.

De igual manera, Eisenhardt y Schoonhoven (citado en Federico et al., 2009) sostienen que poseer socios puede influir positivamente, ya que se considera que mejora la calidad de toma de decisiones dentro de la organización. La empresa Tarwi corp y Andenes Foods, sostienen esta premisa ya que en la entrevista ambas empresas mencionan el impacto positivo que ha tenido para el crecimiento de la organización el poseer socios.

Bueno, siempre es importante, considerar que cuando te juntas con alguien debe haber varias similitudes y diferencias, o sea similitudes por la pasión que tienen y las diferencias tienen que ser más por el tema de la disciplina; entonces ambos tenemos diferentes tipos de perfil; yo tengo más el perfil de administración y mi socio tiene más un perfil de ciencias; quizás este match fue importante también para nosotros y para poder motivarnos y generar valor. Obviamente ambos estamos enamorados del tarwi. Fuimos complementarios en términos de disciplina, pero estábamos motivados de la misma forma (Deysi James, comunicación personal, 20 de julio, 2021).

Mi esposa, yo, el gerente general y una ex asociada a Incasur, que han trabajado en Incasur, conocen el mercado. Eso nos ha permitido un poco ganar participación, conocer a los clientes. [...] Tenemos el soporte de mi socia que tiene ya gente trabajando como agentes de aduana y todos estos documentos necesarios porque para exportaciones se necesitan certificados, que se yo, orgánicos, certificados, registros sanitarios, entonces,

todo ese soporte a Dios gracias lo tenemos por ese lado [...] (Francisco Arroyo, comunicación personal, 6 de agosto, 2021).

Asimismo, recalcamos que en todas las empresas existen equipos emprendedores y por el crecimiento de estas empresas es que se han ido incorporando a colaboradores expertos en temas específicos que ayuden a poder potenciar el desarrollo de la organización.

Básicamente al tema de ventas cuando tus ventas incrementan necesitas más colaboradores que te apoyen a veces uno intenta como hacer todo solo bueno eso hasta cierto punto porque cuando ya tus ventas incrementan hay mayor rotación estás más pendiente del stock y demás necesitas de todas maneras colaboradores que te apoyen tanto en la parte de producción como de acopio de proveedores en la parte comercial en la parte contable [...] (Any Garcia, comunicación personal, 30 de julio, 2021).

[...] yo creo que por el mismo incremento de demanda y capacidad empezamos a jalar más gente, de hecho, nuestra idea es traer 2 personas más ehhh una persona de marketing un poco más senior y una persona de ventas que maneje temas de supermercado que nos ayude en eso. Pero sí creo que por la misma demanda y por el mismo crecimiento que tuvo la empresa se busca acompañarlo con más gente (Nicolas Guerrero, comunicación personal, 9 de julio, 2021).

Los expertos, durante las entrevistas, estuvieron de acuerdo en que la variable equipo emprendedor influye en el crecimiento de la empresa, ya que sus opiniones coinciden en relación que presenta la importancia del personal, el conocimiento que en conjunto estos poseen, el rol que juega cada trabajador en la empresa y la motivación conjunta como equipo.

Yo creo que importantísimo es el personal que tienes en el centro de trabajo (Orlando Ríos, comunicación personal, 21 de julio, 2021).

El trabajo en equipo es inherente a cada uno tiene que saber lo que tiene que hacer y si tú estás liderando tienes que rodearte que sepa más que tú y si tú vas a querer saber más que logístico más que comercial más que la exportación más que esto entonces al final te vas a abrumar demasiado si la empresa vas a ser tú el día que tú no estés ya la empresa no está en cambio sí buscan personas que sepan más que tú en esos puntos donde tú no puedes entrar con tu conocimiento con tu experiencia entonces va a ser mucho más nutritiva haber una sinergia. (Ragny Ruiz, comunicación personal, de julio, 2021).

Incluso ellos podrían decir, sabes qué, tenemos una norma ahí, que esto es un beneficio para este caso comercial. S: Claro, ¿no? Porque puede ser como recaudar de repente un equipo especializado de ciertas cosas que ayuden a repotenciar, ¿no? JP: Sí, sí, mi trabajo es este, este es mi trabajo (Jorge Panta, comunicación personal, 8 de julio, 2021).

Y el equipo, importante ¿no? Todos tienen que ser entusiastas, todos tienen que estar motivados, todos deben de tener la misma misión, visión, nadie tiene que ser un lastre del otro. (Manuel Miranda, comunicación personal, 20 de julio, 2021).

**Tabla 23: Miembros de equipo emprendedor en cada empresa**

Equipo Emprendedor	Amaru Superfoods	Tarwi Corp	Qukupops	Gardi	Andenes Food
Existencia de un equipo emprendedor	Si	Si	No	Si	Si
Número de socios fundadores	2	2	1	2	2

Con respecto a esta variable, se concluye que es determinante e influyente, pues según la teoría el contar con socios mejora la toma de decisiones y en las empresas entrevistadas se encuentra la coincidencia de que cuentan con equipos emprendedores, que debido al desarrollo que presenta la empresa se han incorporado colaboradores con mayor experiencia, es decir la importancia que le dan al personal que poseen se destaca principalmente porque debido a las habilidades que estos presentan es que se desarrolla el crecimiento que tiene la empresa.

*b. Triangulación de la dimensión de las características del empresario*

Con respecto a este apartado, se indicarán las conclusiones identificadas a partir de las dimensiones presentadas para las variables correspondientes. Además, es necesario mencionar que se utilizarán dos términos que hacen referencia a la relevancia de cada variable y sobre todo el impacto que llega a tener para cada empresa que participa en la presente investigación como sujeto de estudio.

El primero de ellos es “determinante”, según los entrevistados este hace referencia a aquella variable que es relevante para lograr de manera explícita el crecimiento de la empresa, debido al efecto positivo en términos de crecimiento que genera, por lo mismo la ausencia de esta resultaría perjudicial para la empresa. El segundo término es “influyente”, que hace referencia, según los entrevistados a aquella variable que pertenece a los factores que pueden permitir el crecimiento de la empresa, y si se presenta influye positivamente, pero si la empresa no cuenta con una variable con esta característica se verá en desventaja, pero no impedirá el crecimiento.

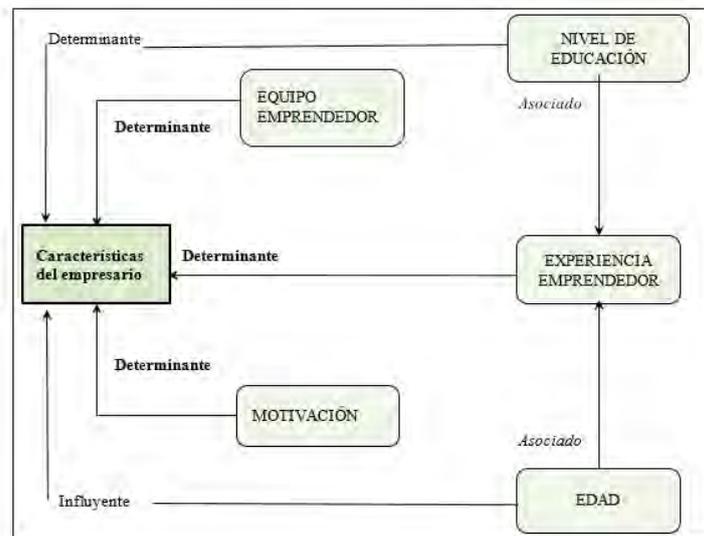
Además, la presentación de los puntos importantes por cada dimensión tiene la finalidad de hacer un contraste con la teoría expuesta previamente; llegando así a la triangulación de la data que fue ingresada por el software Atlas.ti, logrando así las siguientes conclusiones.

Según la información presentada con anterioridad, en la primera dimensión de características del empresario existen 5 variables relacionadas al crecimiento de la empresa: el nivel de educación, la edad, la experiencia emprendedora previa, el equipo emprendedor y la motivación; dentro de las cuales se clasificó según el impacto que estas generaban en la empresa, en base a lo que habían aprendido a lo largo de toda su experiencia.

En primer lugar, se identificó como variables determinantes al equipo emprendedor, la experiencia emprendedora previa, nivel de educación y la motivación, es decir su presencia en la empresa era relevante para concretar el crecimiento de la misma. Los entrevistados comentaron que estas características eran tomadas como claves y necesarias dentro de las que puede presentar un empresario, pues permite desarrollarse en conocimientos de los productos que ofrecen, así como en el mercado en el que se encuentra.

En segundo lugar, se identificó a estas variables, los entrevistados mencionaron la edad como influyentes, es decir que está asociada de manera influyente al empresario. Sin embargo, el contraste que se identificó entre las variables determinantes e influyentes es que las primeras, las determinantes, eran necesarias en el proceso que llevó a los empresarios a tener el posicionamiento que actualmente presentan, mientras que la segunda, las influyentes, no eran imprescindibles, ya que fueron sustituidas por las primeras.

**Figura 14: Dimensión características del empresario triangulada**



### **3.2.2 Características del Capital Relacionado**

#### *a. Variables*

##### *a.1. Tamaño de redes*

De Bresson, Amesse, Nahapiet y Ghoshal (citado en Federico et al., 2009) afirman en la teoría que, a través de sus redes, los empresarios pueden tener acceso a recursos, información y conocimientos muy importantes que son necesarios para el crecimiento.

Con respecto a la variable tamaño de las redes, podemos decir que 2 de 5 empresas han logrado obtener un beneficio debido a la buena relación que poseen con su red cercana. Este tipo de acercamiento se debe a que estos contactos han logrado asesorarlos. En primer lugar, se encuentra Gardi Foods, que reciben asesorías continuas ya que cuentan con el apoyo de sus padres quienes son expertos en el mercado.

[...] hemos cometido errores y hemos aprendido de estos errores, estos errores han sido mínimos dado la experiencia de nuestros padres, nos decían miren no han tomado en consideración esta variable, que pasa si sucede esto, esto ya nos ha pasado tómenlo en cuenta, tener esa experiencia y de esa manera reducir los riesgos, reducir los errores, nos ha servido muchísimo; incluso en el tema este del crédito [...] (Any Garcia, comunicación personal, 30 de julio, 2021).

Por otro lado, la empresa Amaru, sostiene que actualmente cuenta con una relación buena con otra empresa y apelando a la buena relación que poseen han podido brindarles asesoría, la cual ha ayudado a absolver sus dudas empresariales.

Sí o sea De hecho tenemos la buena suerte que tenemos esta buena relación con los dueños de Valle Alto esté de frutos secos que en verdad nos han asesorado nos han ayudado mucho y nos siguen ayudando mucho sobre las dudas cuando tenemos algún tipo de problemas, nos han ayudado muchísimo (Nicolas Guerrero, comunicación personal, 9 de julio, 2021).

Respecto al tamaño de redes, los expertos, Orlando, Manuel y Jorge mencionan que la variable, tamaño de redes, se da en un inicio, para poder mejorar el negocio, ya sea testear el negocio con tu entorno familiar y amical, y el tener un contacto que te apoye en conocer el sector o negocio.

El contacto de tus amistades que puedan darte ideas de poder tener mejorar el negocio y tener la publicidad en las redes y pueda conocer más la gente y nos pueda contactar para conocer más clientes (Orlando Ríos, comunicación personal, de julio, 2021).

Claro, es verdad eso. Tú primero tienes una primera red y esa primera red es respectivamente, quiero lanzarme, quiero probar en mi entorno, en mis amigos, en mis familias, este irse a probar negocios pequeños, o sea ahí, hasta ahí estamos en los tamaños de redes (Manuel Miranda, comunicación personal, de julio, 2021).

Las dos, sí, las dos son importantes ¿por qué? Por decir, ahorita la coyuntura política, ya va a haber cambio de gobierno, digamos por el tema de los contactos, nosotros siempre buscamos estar vinculados con el tema del Ministerio de Cultura, por los eventos, es importante estar ahí, siempre, ellos también nos buscan, entonces, por decir un ejemplo, o por decir, necesitamos participar en Lince, qué se yo en Comas o en Jesús María, en otro distrito, cómo es que llegamos ¿no? [...] (Jorge Panta, comunicación personal, de julio, 2021).

En contraste, Ragny, considera que el tamaño de redes, no es importante debido a que al exponer el producto lo comprarán o se mostrará si es que es un buen producto más no porque tus familiares o amigos te apoyan con su venta o difusión.

En el tema de dimensiones de capital relacionado, cuando hablas de tema de redes particularmente yo nunca utilice redes familiares y amicales para el tema del emprendimiento e siempre pensé que si esto iba a tener éxito tenía que ser en base a un conocido a un convencimiento anónimo es decir no saben quién es el que está detrás del producto no sé si me dejo entender o sea yo vendo mi producto porque mi producto es bueno no porque yo estoy detrás del producto [...] (Ragny Ruiz, comunicación personal, 2 de agosto, 2021).

En síntesis, para la variable de tamaño de redes se identifica que es influyente, pero no determinante para el crecimiento de sus empresas, pues según la teoría el contar con acceso a recursos, información y conocimientos marca un diferencial que les permite beneficiarse, sin embargo, usualmente se concentra en el entorno cercano de los empresarios, por lo que si no se cuenta con el mismo puede empezar a crearlo e ir creciendo conforme se desarrolle la empresa.

**Tabla 24: Tamaño de las redes de empresas estudiadas**

Tamaño de las redes	Amaru Superfoods	Tarwi Corp	Qukupops	Gardi	Andenes Food
Entorno Familiar	No	No	No	Si	Si
Compañeros Profesionales	Si	Si	No	Si	Si
Expertos en el mercado	Si	Si	No	Si	Si

### *a.2 Redes profesionales*

Sobre la variable redes profesionales hace referencia a las relaciones comerciales que establece el empresario con los clientes, proveedores, instituciones u otros stakeholders del mercado.

Si bien se mencionó que el tamaño de las redes influye de manera positiva en el crecimiento de la organización, también es relevante con quienes se establecen estas relaciones es por ello que la teoría sostiene que estas redes profesionales 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 poseen buenas relaciones con clientes y proveedores.

Si, tenemos de hecho por el lado de clientes, tenemos acuerdos comerciales con algunos clientes; y por la parte de proveedores también tenemos acuerdos. Entonces por ambos lados tenemos varios acuerdos con clientes, nuestra red se viene consolidando poco a poco, tampoco es que Tarwi Corp ya sea lo mejor, la verdad estamos en un momento en el que seguimos luchando para que siga creciendo; pero si, nuestra red no solo se trata de tener buenos clientes y proveedores; no solo nos enfocamos con los clientes, también creamos esta sinergia, este apoyo con los proveedores no? lo que nos dan los productos, donde nos quedamos también; se han convertido en una especie de familia y creo que hay un tema también de ser muy cercano a ellos (Deysi James, comunicación personal, 20 de julio, 2021).

De igual manera, Nicolas Guerrero de Amaru indica:

nuestra conversación es super fluida no como un mail seco de quiero esto no de ahí preguntamos qué tal te fue con este producto quedamos este producto y lo habíamos hecho ahora cada 2 semanas vamos a visitar a una de las tiendas en 2 personas a las tiendas y

supervisa cómo está todo conversar un poco con el administrador y le preguntan qué tal te ha ido con los productos si tiene algún feedback de los clientes que le gustaría poder entonces sí hay una relación súper buena y fluida y constante eso también nos ayuda bastante [...] varios de los proveedores han comenzado en pago contado ni bien te dan la mercadería y pagas algunos apaguen adelantado y con el transcurrir el tiempo ha mejorado la relación y hay algunos que nos dan a 70 a 60 días es un tema de confianza cuando tú los conoces la mayoría por la misma desconfianza que hay te dicen pagan al contado (Nicolas Guerrero, comunicación personal, 9 de julio, 2021).

Finalmente, la fundadora Any Garcia, de Gardi, menciona:

Creo que ese es uno de los ejes principales para que el negocio siga creciendo sin esas redes las cadenas de producción estarían como que medio limitadas [...] En cuanto a proveedores tenemos diversas comunidades campesinas alrededor de todo el Perú y también familias campesinas en muchos lugares con las cuales intentamos trabajar con muchas comunidades, pero dentro de las comunidades hay problemas internos entonces hay algunas familias que evitan trabajar con la comunidad y quieren trabajar de manera personal entonces se trabaja directo con las familias locales además de los proveedores también tenemos bueno nuestros clientes tanto nuestras tiendas físicas, virtuales y claro eso serian nuestros (Any Garcia, comunicación personal, 30 de julio, 2021).

Respecto a las redes profesionales, los expertos Jorge, Ragny y Manuel coinciden en que es notable el poder mantener una buena relación con tus proveedores más allá de lo comercial, asimismo, poseer la certeza de que te cumplirá los acuerdos, caso contrario, tener un proveedor de respaldo.

En las redes profesionales pues lo que tú tienes que siempre cuidar que cumplir ese es de que no cumpla o que no llegó a tiempo o que te pago después o eso no no te va a ayudar ya para nada tú en tus redes de clientes de proveedores de contactos [...] en el tema de redes profesionales tienes que ir haciéndolas crecer tú mismo y que la gente que te conoce por primera vez en el tema de empresarial diga oye esa persona dale crédito o venderle a él porque te va a pagar siempre o cómprale el por qué te dio el producto que tú estás buscando en el momento la cantidad y la calidad que está buscando es muy importante (Ragny Ruiz, comunicación personal, de julio, 2021).

En nuestro caso como feria, agroferias campesinas poder, digamos, operar la feria porque es una serie de proveedores, no solamente la parte que está en la feria, antes de la feria se

tiene que confeccionar, comprar primero los estantes, ya los tenemos, mandar a hacer los polos, la indumentaria, los manteles, obtener las comunicaciones, es toda una serie de personas, es tremendo, y eso ahora con el tema delivery, te tienes que hacer cargo de eso, hay un personal que es proveedor de las cajas que son con las que se despachan, sin eso no se puede operar, [...] quién nos puede atender, importante primero eso, porque ahí logras tener la seguridad de tus proveedores (Jorge Panta, comunicación personal, de julio, 2021).

Sí es cierto de que empezamos con una red que es pequeña para luego saltarnos a una gran red que esta es la de conectarnos que yo necesito efectivamente trabajar mis proveedores, que con el tiempo tienen que acompañarlos sino yo también necesito buscar alternativas, hay una y el gran tema ahí son los costos de los productos ¿no? En la medida que yo vaya creciendo voy a tener que ser más eficiente en mis costos, mis insumos, mis proveedores no me pueden fallar, no puedo depender de uno solo, entonces es importante tener una red posicionada como dicen ustedes, bien establecida y tener bastante seguridad en ello para que no me fallen en el proceso de producción, en el proceso comercial, etc. (Manuel Miranda, comunicación personal, de julio, 2021).

**Tabla 25: Redes profesionales de empresas estudiadas**

Presencia de redes profesionales	Amaru Superfoods	Tarwi Corp	Qukipops	Gardi	Andenes Food
Proveedores de granos andinos	Si	Sí	Si	Si	Si
Distintos canales de venta	Si	Sí	Si	Si	Si
Relación con entidades estatales	No	Sí	No	No	Si
Institución / Organización Especializadas	Si	No	No	Si	Si

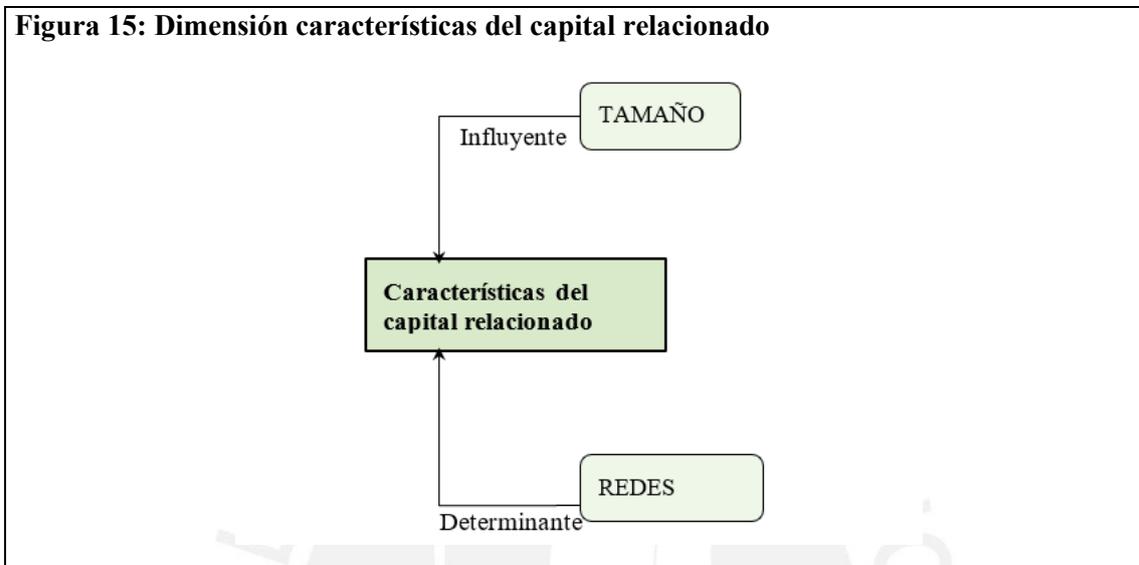
Al respecto de esta variable, se concluye que es determinante e influyente, pues la relación estrecha que tienen con sus stakeholders resulta en beneficios para la misma empresa, lo que coincide con lo que mencionan los expertos, pues le da mayor respaldo en cuanto a los plazos y cumplimientos establecidos, así como la correcta entrega del servicio producto de su relación profesional. Además, también se traduce en mayor identificación de oportunidades que permitan el crecimiento de la empresa.

#### *b. Triangulación de la dimensión características del capital relacionado*

Según lo recolectado en las entrevistas con los expertos y de los empresarios se realizó un contraste con la teoría expuesta previamente; llegando así a la conclusión que con respecto a la segunda dimensión solo las redes profesionales son las que se presentan como determinantes,

debido a que estas implican una asociación con tu red comercial, es decir con tus proveedores, clientes e instituciones. Mientras que, con respecto al tamaño de redes, lo consideran como una variable influyente por relacionarse a tu primer círculo de contactos que pueden ser ubicados en el entorno familiar y de amistades previa a una experiencia profesional.

**Figura 15: Dimensión características del capital relacionado**



### 3.2.3 Características de mercado y estrategia

#### a. Variables

##### a.1 Existencia de grandes clientes

De acuerdo con la teoría, Birley y Westhead (citado en Federico et al., 2009) se encuentra un efecto positivo del tamaño de los clientes, ya que contribuirían compartiendo ventajas tecnológicas, experiencia y redes.

Con respecto a esta variable, las empresas mencionan que los grandes clientes, son tiendas naturistas y las tiendas por departamento. En ambos casos, estos clientes compran en gran volumen sus productos. Solo una empresa, Tarwi corp mencionó que dentro de esta clasificación también pueden encontrar a otros emprendimientos que le compran a granel.

Las tiendas naturistas que compran grandes volúmenes les han permitido tener una calidad alta de sus productos y les ayuda a llegar a su público objetivo ya que estas tiendas son conocidas dentro del mercado y comparten los el mismo perfil de consumidores.

De hecho, nuestros más grandes son flora y fauna, zanahoria todo lo que más compran compran cada 2 semanas una orden de compra y si es un volumen considerable (Nicolas Guerrero, comunicación personal, 9 de julio, 2021).

Nos encuentras en la mayoría de las biotiemendas entre ellas la florifauna, madre natura, organa y varias biotiemendas en lima; también estamos en supermercados como vivanda y plaza vea (Deysi James, comunicación personal, 20 de julio, 2021).

Ahora tenemos dos líneas, tenemos nuestro productos finales a retail y tenemos también vendemos a granel las harinas de tarwi, a granel vendemos a todos los emprendedores que están utilizando a Tarwi como ingrediente para sus alimentos, entonces a ellos también le vendemos, o sea la idea es ir generando más promoción, nosotros no vamos a hacerlo solos, no vamos ponerles solo el Tarwi, así que cuando nosotros empezamos a mover volumen, empezamos también a vender a granel, entonces tenemos una cartera no solo del consumidor final, sino una cartera también de importante de los emprendedores (Deysi James, comunicación personal, 20 de julio, 2021).

Por su parte, los expertos consideran que la variable de clientes grandes, ayuda en la mejora de la empresa al seguir enfocándose en control de calidad y tener una constante mejora para mantener a los clientes ya que al ser elegido como proveedor debo mantenerlo, asimismo, para poder asegurar la rentabilidad con el gran cliente.

Bueno ahorita tenemos nosotros los clientes que son como la empresa de mediterranean exigentes que tienen bastante control de calidad y eso nos ayuda a mejorar a nosotros (Orlando Ríos, comunicación personal, 21 de julio, 2021).

Grandes clientes, clientes rentables y yo no considero que toda venta por volumen sea el mejor, lo mejor para el negocio yo considero que el volumen porque un cliente gigante va a ser de que tú necesites invertir USD\$3,000 ya al final de año te da USD\$4,000 y tú puedes invertir en 3 clientes pequeños que hacen invertir USD\$40,000 y te dan los USD\$4,000 entonces son muchísimo más rentables que el cliente supergigante entonces más que grandes clientes, clientes rentables (Ragny Ruiz, comunicación personal, 2 de agosto, 2021).

[...] Sí es importante identificar los tipos de clientes, ¿no? Porque eso asegura el mercado, ¿no? porque si yo me voy a vender algo que no lo van a querer, ¿no? entonces ya para qué voy a perder mi tiempo por ese lado. Entonces, incluso eso viene desde el campo, ¿no? A ver, yo voy a sembrar algo que yo quiero vender y eso va a ser porque el consumidor lo quiere. Yo voy a sembrar una quinua blanca porque me están pidiendo quinua blanca, no voy a sembrar quinua roja porque no me están pidiendo. [...] (Jorge Panta, comunicación personal, de julio, 2021).

¿Cuál es mi gran cliente? El cliente nacional, es el cliente extranjero si ya me estoy adelantando a la exportación es importante poder identificar y saber cuál es lo que más o sea porque me ha elegido, porque ese es mi principal cliente y por qué él me compra a mi porque esa es una fortaleza que yo debo tener y por tanto debo mantener y mejorar (Manuel Miranda, comunicación personal, de julio, 2021).

**Tabla 26: Redes profesionales de empresas estudiadas**

Existencia de grandes clientes	Amaru Superfoods	Tarwi Corp	Qukipops	Gardi	Andenes Food
Tiendas Saludables	Si	Sí	Si	Si	Si
Supermercados	No	No	Si	Si	No
Clientes Nacionales	Si	Si	No	Si	Si
Clientes Extranjeros	No	Si	No	No	No

Para el caso de la variable de existencia de grandes clientes, se concluye que es determinante e influyente, esto debido a que se encuentra coincidencia entre lo que se menciona en la teoría, relacionada a la ventaja que se produce al tener grandes clientes; así como lo que cuentan los expertos con respecto a las oportunidades que se esta variable brinda en el mercado. Además, conecta con lo percibido por los empresarios, porque al contar con ella es que presentan ventajas y oportunidades en el mercado.

#### *a.2. Tamaño de Competidores*

Sobre la variable competencia alta, la teoría menciona que a mayor presión competitiva y someterse a un mercado donde la competencia es intensa la organización presenta un nivel de crecimiento significativo (Federico et al., 2009).

Todas las empresas entrevistadas coinciden en que el mercado de productos naturales alimenticios es un mercado altamente competitivo ya que los productos e insumos son casi los mismos. Para ello se les preguntó si consideraban que el mercado de productos naturales alimenticios elaborados en base a granos andinos era competitivo.

Sí básicamente sí maneja la misma cartera de productos que nosotros (Any Garcia, comunicación personal, 30 de julio, 2021).

sí bastante, bastante, porque o sea no tiene muchos diferenciadores en cuanto a producto (Nicolas Guerrero, comunicación personal, 9 de julio, 2021).

Hay un montón de empresas que compiten con nosotros, ¿no? empresas a nivel locales, y sobre todo en provincias, hay empresas bastante chiquitas, chicas y que tienen muchos años, y tienen muchos más trabajadores (Francisco Arroyo, comunicación personal, 6 de agosto, 2021).

Adicional a ello, la empresa Tarwi menciona que hay mayor presencia de innovación en el mercado, lo cual le resulta inspirador.

Si es competitivo, es bastante competitivo [...] hoy vemos en redes que están sacando infinidad de producto y eso definitivamente nos alegra y nos contenta porque de esa innovación como antes no lo veías, antes pensábamos solamente en productos a granel y ahora ves que están añadiendo valor y en realidad es inspirador (Deysi James, comunicación personal, 20 de julio, 2021).

Según los expertos, Orlando, Ragny y Manuel mencionan en conjunto que la variable competencia, es importante y beneficioso porque te da la posibilidad de medirte con tus competidores a través de benchmarking, asimismo, si el competidor desarrolla un nuevo producto, te mueve de tu zona de confort para que puedas mejorar tu producto o crear un producto similar lo que apoya a la evolución de la empresa.

“Los competidores para crecimiento de una empresa creo que sí porque yo sé que tú puedas mirar y puedas estar al nivel o por encima de la competencia es importante esa competencia” (Orlando Ríos, comunicación personal, 8 de julio, 2021)

“En el nivel de competidores definitivamente es importante porque es parte de tu motivación como tú decías tú dices ¿Qué estoy haciendo yo? él y ¿lo estoy haciendo bien? [...] tuve una reunión con el que maneja la parte de redes y sociales le decía bueno está bien le digo o sea todos los números que tú me das están muy buenos pero cómo está el resto, que está haciendo el resto y qué por qué le pregunto esto está bien o sea él me dice hemos crecido en un interacciones tanto hemos crecido en esto tanto ya le digo pero el crecimiento de nosotros es el mismo que el resto cuáles son las bases entonces como tú decías medirse con el resto hace que busques un valor de eficiencia.” (Ragny Ruiz, comunicación personal, de julio, 2021)

[...] Había una marca de fideos que lideraban el mercado ¿no? Y en realidad vendía lo que tenía ¿no? Hasta que vino un producto importado, vino una compañía, se estableció y lanzó su producto y me acuerdo que en aquella época los fideos de trigo duro no había,

no existían y esta empresa vino y dijo mis fideos de trigo duro tiene estas calidades y está costando tanto como el fideo que lideraba el mercado nacional, en menos de 2 o 3 meses ese nuevo fideo, esa nueva marca pasó a liderar el mercado, ¿qué es lo que pasó con la marca nacional? Se tuvo que reinventar, se tuvo que dirigir a este mercado hacia el trigo duro, revisar su propuesta y lanzar una nueva calidad de productos ¿qué te dice eso? Que tranquilamente a veces nos dejamos llevar por la zona de confort y no nos esforzamos [...] o sea definitivamente eso quiere decir que la competencia es buena, para que este... las cosas evolucionen. (Manuel Miranda, comunicación personal, de julio, 2021).

Y el nivel de competidores sí está bien, en buena hora que haya competidores, insisto y en buena hora que ellos crezcan porque en la medida que ellos crezcan uno se va a esforzar más, así que en la competencia no te debe quitar el sueño, pero si te debe tener siempre en alerta ¿no? (Manuel Miranda, comunicación personal, 20 de julio, 2021).

Con respecto a esta variable podemos concluir que es influyente y determinante, pues según la teoría y los expertos la presión competitiva permite que el desarrollo de crecimiento tenga mayor relevancia, ya que buscan diferenciarse, lo que se traduce en la medición del crecimiento y planes de acción de la empresa, así como tener identificados a las empresas del sector para ajustar estrategias pertinentes que permitan potenciar el estar a la vanguardia y realizar una mejora de procesos.

**Tabla 27: Tamaño de competidores en empresas estudiadas**

Competencia alta	Amaru Superfoods	Tarwi Corp	Qukipops	Gardi	Andenes Food
Competencia alta en el mercado	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí

### *a.3. Realización de exportación*

Asimismo, se menciona que la variable exportación y el crecimiento de la empresa presenta una relación positiva. Una presión competitiva más alta al entrar a mercados internacionales implica cambios importantes en la empresa lo que conlleva un desarrollo de su ventaja competitiva (Federico et al., 2009).

De las 5 empresas entrevistadas solo 2 presentan actividades exportadoras. La empresa Tarwi menciona que esta actividad ha ayudado en la mejora de la organización en varios aspectos, que se mencionan a continuación:

[...] sí hemos vuelto a enviar una buena cantidad también [...] ha habido un tema de conocimiento y de expertise importante, para nosotros, para la empresa porque de hecho ya ha sido una oportunidad porque no hemos vendido a granel, porque hemos vendido ya un producto transformado, empacado, rotulado, y eso ha hecho que también mejoremos en temas logísticos, y también ampliar nuestra capacidad también ampliar, tener mayor proveedores, en réditos también no ha habido muchas, porque también en réditos va a empezar a ya cuando logremos consolidarnos un poco más. Pero si en números, si vemos en números, si va a haber una diferencia fuerte, si nos basamos en ingresos las ventas internacionales van a subir el número de ingresos que hemos tenido (Deysi James, comunicación personal, 20 de julio, 2021).

La empresa Andenes Foods, también realiza la actividad exportadora y menciona que eso impulsa a tener productos de alta calidad, ya que los mercados extranjeros son exigentes.

Nuestros socios estratégicos, mi socia estratégica exporta la quinua a lugares como Corea, Japón y otros clientes de gran envergadura, y eso permite, pues, tener productos de alta calidad, porque llegar a mercados como Japón o Estados Unidos, te piden certificados sanitarios, certificados orgánicos y eso hace que el producto que nosotros tengamos sea de alta calidad [...] (Francisco Arroyo, comunicación personal, 6 de agosto, 2021).

Por otro lado, la empresa Amaru no realiza actividades exportadoras. Sin embargo, sí han contemplado en los próximos años explorar esta oportunidad de mercado, así implique modificar y/o adaptar más procesos.

[...] corto plazo es entre los supermercados más grandes llámese Wong, Plaza Veja, Vivanda el siguiente es exportar estamos tratando de ver todo el tema de las certificaciones para exportar [...] hay varias certificaciones que te piden por ejemplo Estados Unidos que no te piden acá habría que cambiar no sé si cambiar mucho o algunos flujos de proceso una revisión de calidad los sistemas que te piden para exportar porque ese es distinto y son más exigentes (Nicolas Guerrero, comunicación personal, 9 de julio, 2021).

En el caso de la empresa Gardi Foods, afirmaron que actualmente no exportan, pero sí lograron tener una oportunidad previa, lamentablemente la inestabilidad política en el país de destino freno esta entrada al mercado

En la línea de Gardi, la línea de snacks saludables no, pero tuvimos una pequeña o bueno un primer acercamiento con un cliente de Colombia y cuando ya estamos eh prácticamente estableciéndose la línea de negocio en Colombia y todo eso, ocurre todo este problema político y social en Colombia[...] pero ya nos están hablando de otros países no solo de Colombia sino de Ecuador y Bolivias[...] (Any Garcia, comunicación personal, 30 de julio, 2021).

Respecto a la variable exportaciones, los expertos sin distinción consideran que se puede dar si tienes buenos productos con calidad, asimismo, debes de tener en consideración la cantidad para que aún tengas stock para el mercado nacional. En ese sentido, la exportación te abrirá nuevos mercados y eso ayuda en la visión de que el mercado no es solamente tu país, el mercado no es tu ciudad, el mercado es el mundo.

Si tienes el contacto y tu producto está capacitado para poder exportarlo yo creo que sí lo puedes hacer el contacto del exterior y tienes buenos productos no vas a tener problemas (Orlando Ríos, comunicación personal, de julio, 2021)

Si uno quiere exportar, pero no se reúne la cantidad. Ahí entran los intermediarios. El negocio va desde la cosecha al mayorista puede estar a 6.50 soles. En el campo puedes venderlo a 4.50, 5 soles (Jorge Panta, comunicación personal, de julio, 2021).

Las exportaciones nos han abierto mucho más el mercado tienes al mundo mucho más grande [...] lo que tú exportas tiene que ser buena como la calidad [...] las exportaciones ha sido un salvavidas y ha sido muy bueno manejar (Ragny Ruiz, comunicación personal, de julio, 2021).

Este bueno la exportación definitivamente, yo hice un comentario el mercado no es tu país, el mercado no es tu ciudad, el mercado es el mundo es algo que me acuerdo que Añaños lo mencionó hace tiempo (Manuel Miranda, comunicación personal, de julio, 2021).

**Tabla 28: Realización de exportación en empresas estudiadas**

Realización de exportación	Amaru Superfoods	Tarwi Corp	Qukipops	Gardi	Andenes Food
Actualmente	No	Si	No	No	No
En el pasado	No	No	No	No	No
Planean exportar	Si	Sí	-	Sí	Si

De acuerdo con lo mencionado, podemos concluir que esta variable es un factor influyente pero no determinante para el crecimiento de las empresas, ya que solo 2 de ellas exportan, y si bien esto les permitió una mejora y beneficios en su desarrollo, lo que coincide con lo que mencionan los expertos como la apertura a nuevos mercados. Sin embargo, cabe resaltar que las otras 3 empresas que no presentan esta variable, también contaron con un crecimiento importante en su empresa, aunque no descartan la posibilidad de entrar a mercados internacionales por lo beneficios que resultan de implementarlo.

#### *a.4 Estrategia de diferenciación*

Sobre la variable estrategia de diferenciación, la teoría menciona que existen 3 estrategias genéricas: (a) Liderazgo en costo (b) Enfoque (c) Diferenciación. Según el modelo desarrollado, las estrategias que más funcionan en micro y pequeñas empresas son las estrategias de diferenciación (Storey, citado por Federico et al., 2009) y según Baum (citado en Federico et al., 2009) menciona que si la organización joven presenta esta estrategia se exhibe mayor crecimiento empresarial.

Debido a que los productos e insumos poseen similitudes y está dirigido al mismo público, las empresas emplean la estrategia de diferenciación con el fin generar un diferencial frente al mercado y que este influya en el crecimiento organizacional. Todas las empresas afirmaron que se enfocan en resaltar la calidad del producto.

Creo que nuestra estrategia principal es trabajar bajo este lema que el producto sea bueno sea bonito y que el producto tenga un buen precio y un comercio justo yo creo que esta estrategia es clave porque ahora las personas no solamente buscan el producto en sí por su calidad sino por la experiencia que les da el producto o la marca en sí entonces buscamos esa estrategia no de que este producto te genere una experiencia o Gardi te genere una experiencia al adquirir te genere una experiencia [...] (Any Garcia, comunicación personal, 30 de julio, 2021).

La única estrategia que hemos utilizado y que nos ha resultado, es calidad, registros sanitarios, calidad, es la mejor estrategia, darle al cliente buena calidad, es lo único que te va a garantizar que el producto, y mantenerlo en el tiempo, es lo único que te va a demostrar que funciona ¿no? (Francisco Arroyo, comunicación personal, 6 de agosto, 2021).

Si bien esta estrategia es adoptada por todas, la empresa Tarwi menciona que la innovación y la reducción de costos también complementa su estrategia.

Nuestra diferenciación es que estamos agregando valor al producto nuevo y nosotros estamos enfocados sobretodo a generar, a agregar valor al producto que requiere de un proceso complicado, dentro de este proceso estamos reduciendo, nuestro objetivo es reducir el término del uso del agua, energía, esos factores y tiempo, entonces esa es nuestra diferenciación ¿no? y aparte entregar obviamente un producto de calidad, porque, de hecho ahorita ha salido la competencia porque definitivamente Tarwi se ha empezado a hacer conocido y la mayoría de personas están sembrando el tarwi en los ríos, entonces las personas no saben de todo este proceso que tiene el Tarwi y la mayoría ve los precios también, el tema de que también ha sido un factor que nos perjudico, hizo que la competencia un poco también se venda más, pero en fin, estamos nosotros también enfocados a ver más que en calidad si estamos transformando y estamos usando innovación dentro de nuestro proceso productivo, entonces la innovación también viene a ser uno de nuestros pilares que nos identifica ¿no? frente a la competencia [...] (Deysi James, comunicación personal, 20 de julio, 2021).

Por otro lado, la empresa Amaru, complementa su estrategia de calidad e innovación con el marketing digital. De igual forma, la empresa Quki pops afirma que la única estrategia usada por el momento es el marketing digital.

Como te digo o sea el producto en sí no tiene ningún diferenciador para nadie pero creo que la marca Amaru sí está bien posicionada y es un diferenciador por la historia detrás de Amaru[...] En venta directa mucho más diferenciales por el mismo servicio delivery gratis, las conversaciones con los clientes todo el día que hay un apoyo en cuanto a recetas, dudas; en cuanto a atención en una encuesta lo que más valoran los clientes era la atención que le dábamos en frente a otras marcas ahora esto en tienda es difícil pero creo que igual suma [...] (Nicolas Guerrero, comunicación personal, 9 de julio, 2021).

O sea yo creo que para las tiendas ver que Amaru tiene un posicionamiento súper bueno en redes tal cual el número de seguidores porque hay varias tiendas que dirán pucha o sea tenemos clientes que van a flora y fauna a llevar un producto de Amaru porque ya lo conocen en redes sociales [...] esto ese creo que es el principal diferenciador que otras marcas de repente en cuanto a tiendas porque tú entras a redes sociales de otros de otras marcas y no encuentras lo mismo que Amaru un contenido súper paja que encuentras

35,000 followers y creo que para las tiendas es súper atractivo tener Amaru dentro de sus tiendas porque te jala gente (Nicolas Guerrero, comunicación personal, 9 de julio, 2021).

No, no, ahorita, bueno como les comente estoy haciendo todo lo que es publicidad por las redes todo por las redes pero estrategia en sí básicamente ahorita no lo que sí estoy haciendo es que a las tiendas les dejé productos casi un 10% más para que ellos obsequian a los clientes y fidelice a sus clientes compran, por ejemplo, 50 soles y compran un producto mío les regalan del otro sabor para que obsequian por ejemplo una tienda estaba de aniversario y les daba para que regalen para que posteen en las redes (Katia Cueto, comunicación personal, 20 de julio, 2021).

Por el lado de los expertos, mencionan que la variable estrategia de diferenciación, es importante, debido a que te ubica en una comparación de lo que posees y lo que tú competidor no, por tal motivo, puedes poseer esta estrategia tanto de manera interna como externa, ya que, no necesariamente se debe de ver reflejado en el producto final sino lo que se ubica detrás de todo el proceso.

Ahora las estrategias, ahí, creo que sí es importante también porque, a ver, qué te diferencia un producto con el otro, ¿no? entonces esto es importante porque la quinua yo la cosecho artesanalmente, o mi quinua yo solamente la cosecho y es más higiénica porque la lavo con agua hervida [...] (Jorge Panta, comunicación personal, 8 de julio, 2021).

La estrategia de diferenciación definitivamente tú te puedes diferenciar por varias cosas ok ... el aspecto comercial es una de las cosas que más ataca la gente las empresas es la parte que más trabajo le da a la parte de dirección comercial ahora no sé qué tan eficiente sea esto para ser sostenible en el tiempo es decir es la diferenciación tú ves que uno saca un 2 por 1 sacas y tu sacas un 3 por 2 uno saca a un alimento con calcio y tú sacas un alimento con fósforo o sea como que te diferencia pero estás haciendo lo mismo tú prácticamente lo mismo, la diferenciación también es como tú manejas también la parte interna del negocio, la estrategia de diferenciación no solamente está diferenciarse en el producto final cuando lo entregas o como lo entregas sino que haces detrás de todo eso para que eso se logre esto hace que sea más sostenible en el tiempo ser diferente hace que hoy en día el mercado es mucho más dinámico [...] (Ragny Ruiz, comunicación personal, 2 de agosto, 2021).

Estrategias de diferenciación es lo que hablé al principio ¿por qué yo voy a escoger tu producto? ¿Cuál es la razón? ¿Cuál es tu argumento para que yo me distraiga de todos lo que me están presentando diariamente y me pueda fijar para hacer una evaluación de tu producto para ver si incorporó al surtido? Entonces la estrategia debe estar en el precio, en la calidad, en la innovación, es algo que tendríamos que fijar en principio (Manuel Miranda, comunicación personal, 20 de julio, 2021).

Imagínate, si tu recibes diario una cantidad x de productos ¿por qué nosotros vamos a fijarnos en este producto? Todos los días recibimos y por qué vamos a es que el ojo nos va a llamar la atención por determinados artículos o productos. En realidad, siempre tienes que presentar un diferenciador para que empresas como la nuestra puedan tomarse el tiempo para tomar una evaluación [...] Ojo que la diferenciación va desde la presentación del producto. [...] Entonces, por un lado, tienes que presentarme un empaque que vaya con lo que estás comunicando (Manuel Miranda, comunicación personal, de julio, 2021).

Con respecto a esta variable se concluye que la estrategia de diferenciación es un factor influyente y determinante para el crecimiento de las empresas, pues se identifica que los empresarios coinciden en que su diferenciación se debe tener en cuenta la calidad del producto, esto permite que se los reconozca dentro de un mercado competitivo, donde los productos son similares y dirigidos al mismo público. Además, esto se refuerza con lo comentado por los expertos y coincide con la teoría que hace referencia a que esta variable se puede identificar en el producto final, como también detrás de ello. Es importante destacar que los empresarios también mencionaron contar con otras estrategias de diferenciación, como marketing digital, innovación y reducción de costos, porque estas fueron las que independientemente le funcionó a cada una.

**Tabla 29: Estrategia Diferenciadora en empresas estudiadas**

Estrategia de Diferenciación	Amaru Superfoods	Tarwi Corp	Qukupops	Gardi	Andenes Food
Elementos diferenciadores	Calidad del producto	Calidad del producto	Calidad del producto	Calidad del producto	Calidad del producto
	Propuesta social	Propuesta social		Experiencia de familiares en el mercado	Experiencia de familiares en el mercado
Estrategia de diferenciación	Presencia en Redes sociales	Innovación en proceso productivo	Presencia en Redes sociales	Comercio justo	-
		Reducción de costos		Presencia en Redes sociales	

#### *a.5. Acceso a financiación*

Sobre la variable acceso de financiación se concluye según Capelleras y Rabetino (citado en Federico et al., 2009) que las empresas que fueron financiadas por fondos propios logran menores niveles de crecimiento a diferencia de lo menciona Gorman y Sahlman (citado en Federico et al., 2009) por donde afirma que las empresas que tuvieron mayor desarrollo fueron financiadas con capital de riesgo.

De acuerdo a los resultados de las entrevistas realizadas, todas las empresas seleccionadas tuvieron financiamiento propio al momento de ser fundadas, ninguna tuvo financiamiento de una entidad bancaria ni institucional, todo fue aportado por el capital propio de cada socio.

Todo fue con recursos propios, todo ha sido con recursos propios [...] solicitamos créditos al Interbank y al BCP, justamente por esta, por la pandemia, pero no nos dieron, no nos dieron a ninguno [...] siendo sincero con ustedes, chicos, las empresas, las microempresas, las pequeñas empresas hemos sido muy abandonadas en esta época de pandemia. Siempre se han ido a las medianas o grandes empresas y a las MYPES no han ayudado mucho [...] Todas las MYPES, exactamente, todas la MYPES tienen ese problema, no tienen acceso al crédito y eso es un gran problema porque las medianas y las grandes tienes el acceso y te dan y todo, pero en el caso de nosotros, no (Francisco Arroyo, comunicación personal, 6 de agosto, 2021).

El impedimento aún sigue de hecho hemos tocado la puerta a los bancos y mínimos deberían ser 2 años de fundada la empresa y todavía no cumplimos entonces una financiación no de banco sino de aporte de capital [...] sí como te digo el crédito no salió por los 2 años de funcionamiento pero sí ingresó un aporte de capital y con eso estamos haciendo para arreglar la planta no es que haya sido simplemente tenemos el dinero y decidimos ahorrar un poco por la coyuntura política (Nicolas Guerrero, comunicación personal, 9 de julio, 2021).

Para empezar sí porque ningún banco le presta a una persona que comenzó su empresa a los 21 años. Eso es uno lo otro es que ya pasaron 4 años y esteee cuando tú haces tus ventas sin factura sin boleta porque así empezamos a vender en mayor movimiento de ventas al mercado interno eso no puedes declarar entonces no hay un sustento para el banco [...] en un momento sí solicitamos pedir financiamiento va a ser más que nada nuestra área logística que es donde tenemos más fuerza. Que queremos sacar más leasing

y ya pues creciendo en ese aspecto de fortalecer nuestra área logística (Jesus Garcia, comunicación personal, 31 de julio, 2021).

De igual manera, durante el desarrollo de las operaciones, todas las empresas afirman que se autofinancian con recursos propios. Cabe destacar que solo las empresas Quki pops y Tarwi recibieron aporte externo.

[...] hemos ganado ya un financiamiento de Innóvate Perú para mejorar el proceso de desamargado, entonces ese financiamiento lo hemos recibimos de fondos en pleno ejecución del proyecto, ganamos el fondo de 150000 soles y bueno estamos en pleno proceso de desarrollo, pero lo que es el financiamiento ha sido propio; todo lo demás está en crecimiento porque todavía lo de innovate no ha tenido ningún resultado a la fecha porque recién está en implementación [...] (Deysi James, comunicación personal, 20 de julio, 2021).

Mira el año pasado me dieron del programa del estado REMYPES como se llama este Reactiva Perú, el año pasado la verdad que si me ayudo bastante porque esos meses no vendí en las tiendas no pagaron y ya este y también tenía por pagar algunas cosas[...] por ahí que quedo algo pendiente la verdad es que si me ayudó mucho a tener como que un cash extra de poder seguir produciendo que es lo que a uno le falta [...] es como que un colchón que tuve para poder seguir invirtiendo en el negocio para poder conseguir materia prima y seguir procediendo no me quejo si me ayudo (Katia Cueto, comunicación personal, 20 de julio, 2021).

Por el lado de los expertos, consideran en conjunto que respecto a la variable capital de riesgo se tiene que ser precavido al momento de solicitar un préstamo, asimismo, tener en cuenta el motivo y beneficio que obtendrás, puesto que, los intereses al solicitar un préstamo pueden ocultar tus ganancias esperadas.

Buscamos financiamiento con ONG 's porque ese es el camino que hay que tomar, con bancos evitamos hacer eso, eso, creo, es un argumento dentro del proceso empresarial que se hace, pero hay que hacerlo responsablemente (Jorge Panta, comunicación personal, 8 de julio, 2021).

De hecho para poder arrancar tú tienes que comprar la gasolina de todas maneras a menos que tengas al abuelo que te dice “mira Bere tengo ahí un millón que lo voy a dar para que tú no manejes ya me lo rindes cuando quieras” que tal suerte que tiene ¿no? pero

normalmente no es así o sea tú arrancas con lo tuyo y aquí regresó nuevamente a las redes profesionales porque todo esto es un conjunto [...] si tú eres cumplido generas confianza una persona o empresa que genera confianza tiene un panorama mucho más fácil manejarse en el mercado a [...] en el financiamiento con capital de riesgo tú vas a empezar con lo tuyo ahora la velocidad de tu negocio va a ver si necesitas más hoy o necesitas retirar de lo tuyo para que sea financiamiento de tercero (Ragny Ruiz, comunicación personal, de julio, 2021).

[...] nosotros hemos crecido a través del financiamiento de proveedores y esto es por un tema de redes profesionales generadas en el camino “oye preséntame a fulanito de tal o presentarme acá” no hicimos esto con financiamiento del banco sí vamos a financiar del banco tiene que ser algo muy importante que el valor agregado que te vaya dar el banco aporte a tu rentabilidad y no la disminuya [...] el financiamiento con capital de riesgo va a depender si tú determinas que el crecimiento es más importante que tu rentabilidad [...] En el tema del negocio es igualito tú buscas un socio cuando va a aportar a la rentabilidad y no necesariamente el crecimiento de la empresa o sea en volúmenes de ventas (Ragny Ruiz, comunicación personal, de julio, 2021).

Financiamiento con capital de riesgo, sí pues, tienes que cuidar tus espaldas, en este momento está subiendo el dólar, sí, si tus insumos son importados ¿te está afectando el costo? Sí. (Manuel Miranda, comunicación personal, de julio, 2021).

**Tabla 30: Financiamiento con capital de riesgo en empresas estudiadas**

Financiamiento con capital de riesgo	Amaru Superfoods	Tarwi Corp	Qukupops	Gardi	Andenes Food
Durante la constitución de la empresa	No	No	No	No	No
Durante el desarrollo de las operaciones	No	Si	Si	No	No

En síntesis, si bien los empresarios nos comentan que tuvieron financiación con fondos propios al momento de su fundación, esto no denota una falta de crecimiento en las empresas mencionadas, por ello concluimos que esta variable no es determinante, pero sí coincidimos en que llega a ser influyente por lo que se menciona en la teoría de que el contar con financiación con capital de riesgo permitió que las empresas tengan mayor desarrollo, que se refuerza con lo que nos cuentan los expertos que contribuye significativamente con el crecimiento, sin embargo, también ponemos en evidencia que muchas veces el hecho de que las empresas recurran al

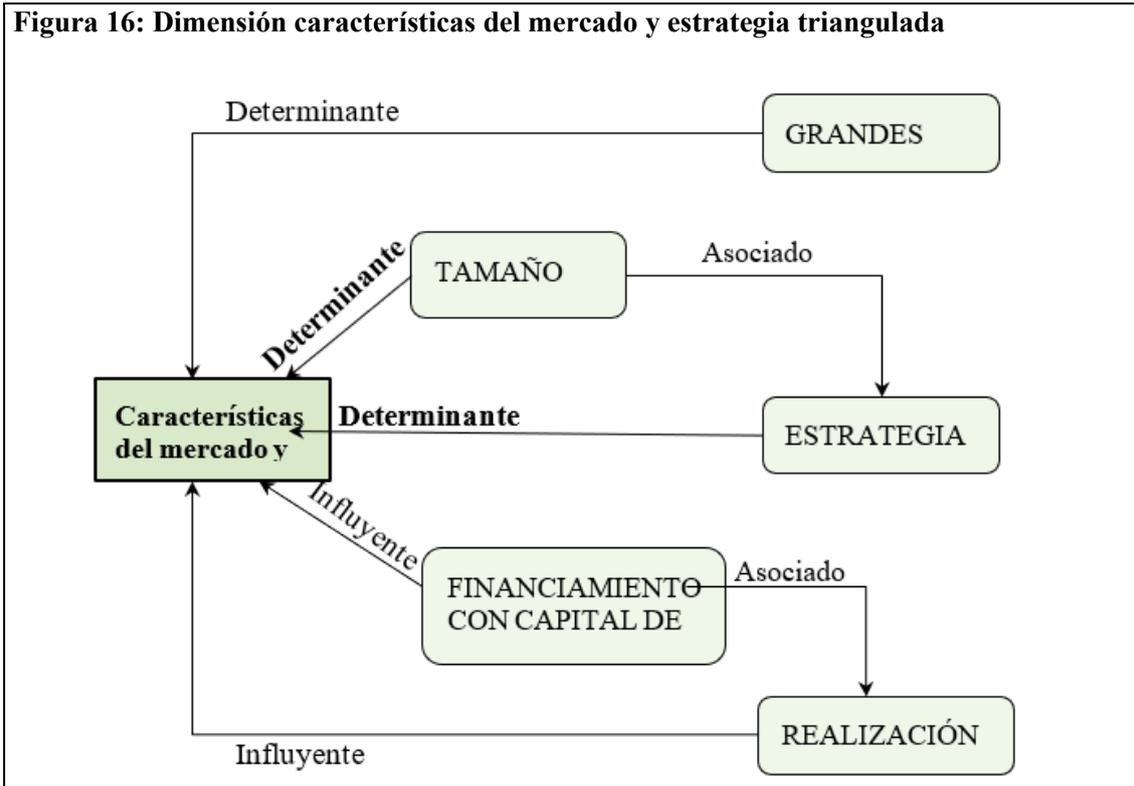
financiamiento con capital propio son las barreras que los empresarios mencionan que se piden como requisitos en las entidades financieras.

*b. Triangulación de la dimensión características del mercado y estrategia*

Según lo recolectado en las entrevistas con los expertos y empresarios, se realizó un contraste con la teoría expuesta previamente; llegando así a la conclusión que la mayoría de variables presentes dentro de las características del mercado y estrategia eran determinantes, pues estas abarcaban una asociatividad directa al crecimiento. Según las experiencias comentadas, los grandes clientes, la competencia alta, la estrategia diferenciadora y el financiamiento con capital de riesgo son variables que al presentarse dentro de la empresa generaron un impacto significativo que llevó al posicionamiento con el que actualmente cuentan, además de brindarles mayores beneficios en su desarrollo empresarial y de mercado.

Sin embargo, algunos expertos mencionaron que variables como la alta competencia y la estrategia diferenciadora estaban asociadas entre sí, debido a que la competitividad marcaba una tendencia de diferenciación que debían tomar las empresas, lo que llevaba a potenciar factores como el marketing en redes sociales, la innovación, la reducción de costos y la calidad. Adicionalmente a ello, comentaron que las variables financiamiento de capital de riesgo y realización de exportación estaban asociadas, pues las empresas que llegaron a desarrollar esta última variable mencionaron que permitió que su capital aumente lo que generaba mayor visibilidad entre instituciones financieras, así como credibilidad y respaldo, factores con los que no contaron cuando solicitaron apoyo crediticio durante su primera instancia. Es importante resaltar que la realización de exportación era considerada influyente más no determinante puesto que no todas las empresas contaban con ella, sin embargo, igualmente lograron alcanzar el posicionamiento en el mercado y en el consumidor que actualmente poseen.

Figura 16: Dimensión características del mercado y estrategia triangulada



Para concluir con lo expuesto en este capítulo, lo que se busca es presentar la sistematización de la información recolectada en el trabajo de campo realizado por medio de las entrevistas a los expertos en crecimiento, así como en el mercado y las empresas seleccionadas como sujeto de estudio, para poder cruzar la información e identificar la determinación y relevancia de cada variable para las MYPES que participan en nuestro trabajo de investigación, y así identificar aquellos factores que resultan tener mayor impacto en la influencia positiva con respecto al crecimiento empresarial. Todo este análisis permite que se lleve a cabo la triangulación de los resultados obtenidos de la entrevista. En base a la información identificada se plantean conclusiones y recomendaciones generales para el mercado de productos naturales alimenticios en base a granos andinos, especialmente a MYPES que comercialicen este tipo de productos.

#### 3.2.4. Hallazgos complementarios de las entrevistas con las empresas

En este apartado desarrollaremos los resultados de las entrevistas de los expertos donde ellos mencionan que adicional a las variables cuestionadas también existen otras que se deben tomar en cuenta ya que estas influyen de manera positiva y se consideran determinantes para el crecimiento de la organización.

En primer lugar, en la variable experiencia emprendedora previa, los empresarios mencionaron que la experiencia dentro del mercado de productos naturales alimenticios

elaborados en base a granos andinos, era un determinante para el crecimiento de las empresas ya que ingresan al mercado con un conocimiento previo y esto ayuda a que se desarrollen de manera óptima y tengan mayor alcance acerca de los productos, la comercialización y la distribución de los mismos.

En segundo lugar, en la variable motivación el autor menciona que hay dos tipos de motivaciones (a) motivación por necesidad que hace que el empresario busque por necesidad emprender un negocio (b) la motivación por rol donde hace que el empresario incentivado en replicar un caso tenga inspiración en crea la organización. Sin embargo, los expertos y los empresarios mencionan que esta variable es influyente y determinante porque se basa en que la motivación personal, más allá de las dos anteriormente expuestas, es de mayor relevancia y tiene mayor impacto ya que la inspiración propia hace que los empresarios se propongan metas a mediano, largo plazo y busca en el crecimiento de su organización y este está ligado a su meta personal.



## CAPÍTULO 6: CONCLUSIONES

En este capítulo se desarrollan las conclusiones que resultan de la información obtenida de lo investigado en el presente trabajo. La manera de llegar a ellas es respondiendo a los cuatro objetivos específicos que engloban la investigación, todo ello con la finalidad de responder a la pregunta general que busca identificar los factores que impulsan el crecimiento empresarial de las MYPES peruanas comercializadoras de productos naturales alimenticios en base a granos andinos.

Acerca del primer objetivo específico, el de presentar e identificar las teorías del crecimiento empresarial y según lo expuesto seleccionar un modelo que explique los factores de crecimiento en MYPES, se concluye que, en base al análisis bibliográfico realizado para hallar los modelos mencionados, se selecciona al modelo de Federico et. al., (2009) porque cumple con las características propias de las empresas seleccionadas, es decir, presentan pocos años en el mercado y su crecimiento se da en países en vías de desarrollo.

Cabe recalcar, que el modelo elegido fue presentado a expertos del mercado quienes brindaron sus perspectivas, de las cuales se concluye que no habría ninguna modificación del modelo ya que consideraban que se encontraba completo, pero si realizaron hincapié en ciertas variables. También es importante mencionar que se presentaron limitaciones para poder complementar y reforzar la información brindada por los empresarios, por ejemplo, la falta de acceso a proveedores y clientes, que evidencia la poca apertura de las redes profesionales de las empresas seleccionadas para lograr una amplia investigación acerca de los diversos actores del mercado.

Con respecto al segundo objetivo específico, acerca de identificar las MYPES seleccionadas y su vinculación con los granos andinos, se concluye que la especificación del perfil, ayudó en la búsqueda y selección de los sujetos de estudio. Es importante destacar que, son 6 las características principales para la selección de las empresas. La primera es en base a su presencia en el mercado, pues tiene que tener mínimo de 2 años de existencia; la segunda se centra en su crecimiento anual en ventas, puesto que debe ser mayor de 30%; la tercera se relaciona a contar con productos 100% naturales; la cuarta es que no cuenten con una tienda física propia; la quinta es sobre su presencia en supermercados y tiendas naturistas; y, por último, la sexta es en base a su presencia en redes sociales.

Respecto a los granos andinos, presentan muchas diversidades, sin embargo, los más resaltantes y promovidos por el MINAGRI son quinua, tarwi, cañihua y kiwicha los cuales poseen

un alto valor nutricional, lo que apoya a que se genere su comercialización. Debido a ello es que se presenta a 5 MYPES comercializadoras de productos naturales en base a los granos andinos mencionados, las cuales fueron contactadas en base al perfil descrito previamente.

Con respecto al tercer objetivo: Triangular la teoría expuesta con la evidencia recolectada de expertos en el mercado y los hallazgos de las MYPES seleccionadas, se concluye que de las 12 variables identificadas en el modelo seleccionado, que fueron validadas en la etapa de entrevistas, solo 8 fueron encontradas como determinantes para el crecimiento de las empresas y las demás consideradas solo como influyentes; esta diferenciación permite identificar cuáles son relevantes para propiciar el crecimiento empresarial en ellas.

En la siguiente tabla se detallan las variables que son determinantes e influyentes dentro de cada dimensión del modelo.

**Tabla 31: Conclusión de los Factores de Crecimiento**

Categoría de Variables	Variables	Conclusión
Características del emprendedor	Edad	Influyente
	Educación	Determinante
	Experiencia emprendedora	Determinante
	Motivación	Determinante
	Equipo de trabajo	Determinante
Capital relacionado	Tamaño de las redes	Influyente
	Redes profesionales	Determinante
Características del mercado y estrategias	Grandes clientes	Determinante
	Tamaño de competidores	Determinante
	Exportación	Influyente
	Estrategia de diferenciación	Determinante
	Financiamiento con capital de riesgo	Determinante

Asimismo, luego de haber clasificado a las variables, se identifica la conclusión respecto a la triangulación realizada por cada una.

En el primer eje de características del empresario, la edad no es un factor determinante pero sí influyente, puesto que, se podría iniciar el negocio con diferente edad sin tener una relación directa con el éxito o fracaso de la empresa. Según los empresarios, indican que la educación sí influye y que es determinante en el desarrollo y crecimiento de la empresa, puesto que, debes de tener un conocimiento del sector de productos naturales alimenticios en base a granos andinos y

además un entendimiento de los productos que se comercializan para poder gestionar la dirección de la empresa.

Por el lado de experiencia emprendedora, se concluye que es influyente y determinante, ya que apoya al hecho de que al tener un conocimiento en empresas anteriores te permite contrastar ideas de lo que realizaste y las consecuencias. Cabe recalcar que dentro de esta variable los empresarios y los expertos sostienen que la experiencia en el mercado tiene mayor predominancia e influye directamente en el crecimiento por ello concluyen que es determinante contar con este factor para impulsar el crecimiento de la empresa.

En la variable motivación, se detallan dos tipos de motivación según la teoría (a) motivación por rol (b) motivación por necesidad. Sin embargo, los empresarios mencionan que la motivación personal se debe adicionar a esta variable y concluyen que juntas es influyente y determinante, puesto que, te ayuda a poder tener impulso anímico y visión acerca de lo que deseas para tu empresa lo que te permite buscar mejoras dentro de ella. En la variable equipo emprendedor, se concluye que es influyente y determinante, el poder contar con trabajadores que poseen conocimiento del sector ya que apoya al desarrollo de la empresa lo que genera una sinergia con los demás trabajadores en busca del crecimiento de la organización.

En el eje de capital relacionado, respecto al tamaño de redes, se concluye que es influyente pero no determinante, el contar con la información que te brindan estas redes, puesto que, también podrías conseguirlas dentro del sector por cuenta propia más aun siendo una MYPE. Respecto a las redes profesionales, se concluye que es influyente y determinante, puesto que generas una relación de confianza con tus proveedores, ya que al poseer una relación más allá de lo comercial te apoya en tener beneficios acerca de que tu producto sea el esperado y a su vez que el cliente se encuentre satisfecho lo que genera un beneficio mutuo.

En el eje de características de mercado y estrategia, respecto a la existencia de grandes clientes, mencionan que sí es influyente y determinante, ya que ayuda a crecer tener grandes ventas y asimismo, la exposición que conlleva el estar en empresas de esta magnitud. Respecto a la competencia alta, se concluye que es determinante e influyente, ya que apoya al crecimiento debido a que para poder competir debes de innovar y estar en constante cambio y/o adaptación para así no estancarse y lograr sobresalir respecto al competidor lo que conlleva a una evolución. La variable exportación, sí es influyente más no determinante en el crecimiento, debido a que, ayuda a tener una mejor calidad debido a los controles de salida que tienen que atravesar los productos para poder llegar al exterior, sin embargo, no tenían un enfoque de exportación debido a que primero deseaban consolidarse en el país.

En la estrategia de diferenciación, se concluye que es influyente y determinante, según los empresarios la forma de poder realizar está diferencia del competidor dentro del mercado de productos naturales es poder otorgar la mejor calidad en sus productos para que pueda ser apreciada por el consumidor, por tal motivo, sí influye en el crecimiento, puesto que te ayuda a poder sobresalir del competidor. Es importante destacar que los entrevistados hacían referencia a distintas estrategias de diferenciación, pero coincidieron en que el factor transversal a todos es la calidad del producto pues los empresarios fueron los que enfatizaron y destacaron como el de mayor relevancia en el mercado de granos andinos.

Por último, en el acceso a financiamiento, es influyente pero no determinante, debido a que son MYPES es complicado que se les otorgue créditos por no contar con historial crediticio y, por otro lado, al no poseer grandes ventas que puedan sostener ingresos que justifiquen el otorgamiento de préstamos por parte de los bancos, se concluye que no es determinante poseer financiamiento para poder empezar o llevar tu empresa en este nivel.

Finalmente, en el cuarto objetivo específico, se busca brindar recomendaciones para empresas del mercado en cuestión. Sin embargo, el carácter descriptivo de la investigación y la naturaleza de la muestra al ser no probabilística hace que no se pueda generalizar para todas las empresas, pero se busca generar un aporte para el rubro y dar aproximaciones del mismo.

## **CAPÍTULO 7: RECOMENDACIONES GENERALES PARA EMPRESAS DEL MISMO RUBRO**

Una de las motivaciones para llevar a cabo la presente investigación es el poder identificar los factores que han sido determinantes y han influenciado de manera positiva en MYPES comercializadoras de productos alimenticios elaborados en base a granos andinos. Es importante mencionar que se espera que estas recomendaciones sirvan como sugerencia para aquellas MYPES que buscan conocer acerca de los factores de crecimiento. Asimismo, se identificó que puede servirles a empresas con el perfil de ser formales, con dueños que se involucren en la mismas, que cuenten con máximo tres niveles jerárquicos, así como, que sean aquellas que se desempeñan en el mismo rubro.

- **Redes profesionales:** es importante poseer una relación comercial sólida con proveedores, esto genera un apoyo con respecto a la facilidad en la condición de pago, mayor confianza en los acuerdos, poder tener negociación acerca de entregas anticipadas respecto a los productos, beneficio mutuo al poder tener una relación a largo plazo. Adicionalmente, se recomienda que esta relación se base en visitar a los agricultores, lo que permite entablar conversación con los dueños de las empresas para poder tener una mayor seguridad acerca del compromiso entre ambas partes.
- Por el lado de la relación con los clientes, es recomendable darle una experiencia al cliente desde la entrega del producto y realizar su fidelización a través de diferentes estrategias, ya sea, desde regalos, promociones, manejo de recetas con los productos, atención post servicio, ya que, si se otorga una experiencia pueden generar nuevas compras y conocimiento de la marca, así como expansión de recomendación del producto hacia sus conocidos.
- Por otro lado, para que una empresa pueda distinguirse del mercado y genere mayor recomendación de marca y tener mayor impacto en el consumidor es fundamental poseer un elemento diferenciador. Esto involucra que la empresa diseñe una estrategia que le permita a su público poder valorar la propuesta que ellos ofrecen, en el caso del mercado de productos elaborados en base a granos andinos se menciona previamente que la mayoría de los insumos utilizados para la elaboración de estos productos alimenticios son los mismos, sujetos a variaciones de acuerdo a los productos y combinaciones que impliquen los productos.
- En orden a complementar la estrategia diferenciadora se recomienda realizar actividades de marketing que promuevan la llegada del producto al consumidor mediante comunicaciones que indiquen los lineamientos, los atributos y cualidades

que hacen único al producto y a la empresa. Estas actividades de comunicación pueden ser desarrolladas por redes sociales, herramientas accesibles como Instagram, Facebook, páginas web y plataformas de marketplace. Con esto se busca diseñar un plan de comunicación que logre transmitir la propuesta de valor y las características que hacen diferente a este tipo de empresa o el producto apoyándose en las plataformas virtuales.

- Adicionalmente, tener a sus competidores identificados en el mercado hace que se genere una investigación de mercado en la cual se pueda ofrecer un producto que cubra las necesidades del público objetivo y al mismo tiempo obtenga un nivel diferenciador. El hecho de conocer a sus competidores actuales por medio de una investigación de mercado, hace que reconozcamos las tendencias del mercado en el cual se desarrollan y con ello podrían diseñar una estrategia original en el cual visualice su propuesta de valor y con ello desarrollen productos para lograr una diferenciación en el mercado. Aquellas pueden ser fortalecidas por medio de las ventas por Internet y la publicidad.
- Se recomienda también apoyarse de las herramientas en Google Analytics, métricas de las plataformas utilizadas, para que así se conozca el comportamiento de sus consumidores; también se sugiere el uso de cuestionarios Online para que puedan saber las preferencias de su público. Cabe recalcar que es importante dar a conocer su propuesta auténtica que reflejen los valores de la organización sin embargo al contar con estas herramientas puede que se incurra en mayor capital tanto humano como financiero
- En relación a la capacitación del sector y los conocimientos empresariales se recomienda a los gerentes de empresas similares continuar una capacitación en temas de gestión y toma de decisiones, es decir que las capacitaciones, así como la experiencia y el contacto con los proveedores para conocer el producto y sector, llegan a contribuir al desarrollo de habilidades de gestión de parte del empresario, y conforme se genere el crecimiento de la empresa, sucederá de manera similar con sus operaciones y con los desafíos que encontrará en el camino, razón por la que se desarrolla esta necesidad de recurrir a personal con conocimiento especializado para el manejo de posiciones estratégicas en el negocio. Cabe recalcar que la experiencia en el mercado es importante, así como el nivel de educación con la que se cuente, pero sin desmerecer esos factores, y tomando a las capacitaciones independientemente, el estar constantemente en actualización de información que

pueda contribuir a la empresa y permita desarrollar mejores resultados para la empresa y también para el personal será una ventaja competitiva a tomar en cuenta.

Es importante destacar que se ha considerado realizar la Tabla 32, en la que se indican recomendaciones puntuales que responden a los objetivos organizacionales de cada MYPE que participó en esta investigación, todo ello con la finalidad de aportar directamente a estas organizaciones según lo recolectado en este trabajo.

**Tabla 32: Recomendaciones para empresas participantes**

Empresa	Objetivo organizacional	Recomendación
Amaru	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Entrar a supermercados tales cómo Wong, Plaza Veá, Vivanda.</li> <li>2. Poder exportar en dos años lo más pronto que llegue al mundo a través de nosotros.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Identificar los requisitos que solicitan para el ingreso de sus productos, reforzando y ampliando su relación con sus proveedores, clientes y socios estratégicos</li> <li>2. Incrementar el tamaño de sus redes de contactos y fidelización con sus clientes, además de apuntar a tener financiamiento con bancos (financiamiento con capital de riesgo).</li> </ol>
Tarwi Corp	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Poder mejorar el proceso de desamargado y reducir su tiempo para poder producir más tarwi.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Llevar capacitación del sector mediante los proveedores, gremios o instituciones de granos andinos, así mismo, poder contactar a un equipo especializado y trabajar de la mano para reforzar las capacitaciones y poder mejorar el proceso de desamargado</li> </ol>
Andenes foods	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Lanzar nuevos productos, cambiar diseños de los empaques</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mejorar su estrategia diferenciadora en sus productos, enfocados en reforzar la difusión de sus productos en los canales en los que se encuentran presente</li> </ol>
Qukupops	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Reconocimiento de la marca como productos naturales a lo largo del tiempo.</li> <li>2. Asimismo, poder ingresar a más tiendas naturistas.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mejorar su estrategia diferenciadora por medio del uso de redes sociales, con la finalidad de aumentar el alcance en su público objetivo.</li> <li>2. Identificar los canales en los que estratégicamente les ayudará estar presente, es decir evaluar el tiempo de entrega, la cobertura de las zonas a las que llegará con este nuevo alcance y el nivel de competencia en el nuevo canal.</li> </ol>
Gardí	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Lograr ingresar a supermercado de Plaza Veá y a otras tiendas naturistas como Zanahoria en un plazo de 2 años</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mapear a sus competidores, mejorar su estrategia diferenciadora y ampliar su red profesional, es decir su relación con clientes, proveedores y organizaciones afines.</li> </ol>

## **SUGERENCIAS PARA FUTURAS INVESTIGACIONES**

Una primera sugerencia de investigación para el estudio es la adaptación de un modelo de crecimiento diseñado para las MYPES seleccionadas. Dicha adaptación resulta de la falta de modelos teóricos específicos que aborden temas de crecimiento en MYPES del mercado de productos naturales alimenticios en base a granos andinos, por lo que se utilizó información recopilada en las entrevistas con los expertos en el mercado para poder abordar los factores de crecimiento.

Una segunda sugerencia la podemos encontrar en la muestra seleccionada, si bien se realiza un estudio de casos múltiples, la presente muestra es “no probabilística”, lo que significa que fue elegida en base a un criterio de selección. Asimismo, el estudio presenta una estrategia descriptiva. Por lo cual, los datos obtenidos no se pueden generalizar para todos los casos futuros. Sin embargo, se busca que la información obtenida sea de utilidad para siguientes investigaciones y se aproxime a empresas del mismo rubro. De igual forma se sugiere lograr mayor participación de otros actores que intervengan en el mercado, ya que la data recolectada se limitó a entrevistas con los fundadores de las empresas y expertos del mercado.

Una tercera sugerencia es el contexto en el que se desarrolló la investigación, ya que debido al COVID-19 se encontró dificultades para tener contacto y respuestas de algunas empresas, otras de ellas rechazaron la participación y se presentaron dificultades para realizar entrevistas presenciales, así como la realización de un estudio de campo. Por ello no se pudo contactar directamente con productores y agricultores de los granos andinos con la finalidad de conocer a detalle su labor en la cadena productiva.

Finalmente, se espera que este estudio aporte a futuras investigaciones de manera que ayude a aproximarse a la realidad de las MYPES que conforman el mercado de productos naturales alimenticios cuyos productos están elaborados en base a granos andinos. Así mismo, el fin de la presente investigación es académico, razón por la cual puede ser utilizada como referencia bibliográfica de temas relacionados a factores de crecimiento de MYPES comercializadoras de granos andinos.

## REFERENCIAS

- Agencia Agraria de Noticias. (2021, junio 22). Producción nacional de granos andinos alcanzó las 127.000 toneladas en 2020. *Agencia Agraria de Noticias*. Recuperado de <https://agraria.pe/noticias/produccion-nacional-de-granos-andinos-alcanzo-las-127-000-to-24683>
- Agencia Andina. (2020, diciembre 04). Advierten sobre excesos en el consumo de alimentos naturales. *Andina*. Recuperado de <https://andina.pe/agencia/noticia-advierten-sobre-excesos-el-consumo-alimentos-naturales-824006.aspx>
- Agencia Andina. (2021, junio 18). Investigadores piuranos crearán producto nutricional con harina de quinua, kiwicha y mango. *Industria Alimentaria*. Recuperado de <https://www.industriaalimentaria.org/blog/contenido/investigadores-piuranos-crearan-producto-nutricional-con-harina-de-quinua-kiwicha-y-mango>
- Agencia Andina. (2021, junio 30). Día de los Granos Andinos: Universidad La Molina resalta el valor nutricional de la quinua. *Andina*. Recuperado de <https://andina.pe/agencia/noticia-dia-los-granos-andinos-universidad-molina-resalta-valor-nutricional-de-quinua-803656.aspx>
- Agencia Andina. (2021, agosto 10). Ministros de Economía y de la Producción se reunieron con gremios de la mype. *Andina*. Recuperado de <https://andina.pe/agencia/noticia-ministros-economia-y-de-produccion-se-reunieron-gremios-de-mype-857082.aspx>
- Alvarado, F. (2004, junio 30). El movimiento de agricultura ecológica en el Perú: balance 1980-2003. *América Latina en Movimiento*. Recuperado de <https://www.alainet.org/es/active/6419>
- Álvarez, R. (2011). *Neuromarketing, Fusión Perfecta*. Pearson Educación S.A. Recuperado de [https://recursos2puncocero.com/recursos/FORMACION/pdf/G\\_M\\_FusionPerfecta.pdf](https://recursos2puncocero.com/recursos/FORMACION/pdf/G_M_FusionPerfecta.pdf)
- Amaru Superfoods (s/f). Quiénes somos. *Amaru Superfoods*. Recuperado de <https://www.amarusuperfoods.com/article/quienes-somos>
- América Economía. (2019, agosto 7). Ventas de las MYPES peruanas representan 19% del PIB, pese a que la mayoría está en la informalidad. *América Economía*. Recuperado de

<https://www.americaeconomia.com/economia-mercados/finanzas/ventas-de-las-MYPES-peruanas-representan-19-del-pib-pese-que-la-mayoria#:~:text=El%2092.7%25%20de%20las%20empresas,%2C1%25%20en%20Lima%20Metropolitana.>

Arellano (2019, abril 5). Tendencia hacia lo natural. *Arellano*. Recuperado de <https://www.arellano.pe/tendencia-hacia-lo-natural/>

Avolio, B., Mesones, A. & Roca, E. (2011). Factores que limitan el crecimiento de las micro y pequeñas empresas en el Perú (MYPES). *Strategia*, (22), 70-80. Recuperado de <http://revistas.pucp.edu.pe/index.php/strategia/article/view/4126/4094>

Ayala, G. (1998). Aporte de los cultivos andinos a la nutrición humana. En J. Seminario (Ed.), *Raíces Andinas. Contribuciones al conocimiento y a la capacitación* (pp. 101–112). Universidad Nacional Mayor de San Marcos.

Blázquez, F., Dorta, J., & Verona, M. (2006a). Concepto, perspectivas y medida del crecimiento empresarial. *Cuadernos de Administración*, 31(19), 165-195. Recuperado de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=20503107>

Blázquez, F., Dorta, J., & Verona, M. (2006b). Factores del crecimiento empresarial. Especial referencia a las pequeñas y medianas empresas. *Innovar*, 16(28), 43-56. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/818/81802804.pdf>

Bressel, C. (2020) *Análisis crítico sobre los “supuestos” beneficios de los superalimentos* [Trabajo de grado en Enfermería, Universidad Autónoma de Madrid]. Repositorio institucional UAM. Recuperado de [https://repositorio.uam.es/bitstream/handle/10486/691421/bressel\\_larru\\_cristina.pdf?sequence=1](https://repositorio.uam.es/bitstream/handle/10486/691421/bressel_larru_cristina.pdf?sequence=1)

Canals, J. (2000). *Managing Corporate Growth*. Oxford University Press.

Care. (S/f). Importancia de la nutrición para reducir el impacto del covid-19. *Care*. Recuperado de <https://www.care.org.pe/blog/nutricion-covid.html>

Centro Nacional de Planeamiento Estratégico [CEPLAN]. (2011). Plan Bicentenario: el Perú hacia el 2021. Recuperado de [https://www.ceplan.gob.pe/documentos/\\_plan-bicentenario-el-peru-hacia-el-2021/](https://www.ceplan.gob.pe/documentos/_plan-bicentenario-el-peru-hacia-el-2021/)

- Churchill, N., & Lewis, V. (1983). The Five Stages of Small Business Growth. *Harvard Business Review*, 3(3). Recuperado de [https://www.researchgate.net/publication/228315536\\_The\\_Five\\_Stages\\_of\\_Small\\_Business\\_Growth](https://www.researchgate.net/publication/228315536_The_Five_Stages_of_Small_Business_Growth)
- ComexPerú. (2020, enero 22). La permanente contracción económica y el deterioro de las condiciones laborales no muestran señales de recuperación. *ComexPerú*. Recuperado de <https://www.comexperu.org.pe/articulo/la-permanente-contraccion-economica-y-el-deterioro-de-las-condiciones-laborales-no-muestran-senales-de-recuperacion>
- ComexPerú. (2020). Las micro y pequeñas empresas en el Perú. *ComexPerú*. Recuperado de <https://www.comexperu.org.pe/upload/articles/reportes/reporte-mype-001.pdf>
- Covin, J. G., & Slevin, D. P. (1991) A Conceptual Model of Entrepreneurship as Firm Behavior. *Teoría y práctica del emprendimiento*, 16(1), 7-25. <https://doi.org/10.1177/104225879101600102>
- Davidsson, P. (1991). *Continued entrepreneurship: Ability, need and opportunity as determinants of small firm growth*. *Journal of Business Venturing*, 6(6), 405-429. [https://doi.org/10.1016/0883-9026\(91\)90028-C](https://doi.org/10.1016/0883-9026(91)90028-C)
- De la Cruz, L. (2015). *Estudio de pre factibilidad para la producción y comercialización de un complemento nutricional elaborado a base de productos naturales* [Tesis de licenciatura en Ingeniería Industrial, Pontificia Universidad Católica del Perú]. Repositorio institucional PUCP. Recuperado de <http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/20.500.12404/6020>
- Demir, R., Wennberg, K., & McKelvie, A. (2016). The Strategic Management of High-Growth Firms: A Review and Theoretical Conceptualization. *Long Range Planning*, 50(4), 431-456. <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2862341>
- Diario Gestión. (2020, agosto 02). Los granos andinos pueden convertirse en la estrella de la industria de la panificación. *Diario Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/los-granos-andinos-pueden-convertirse-en-la-estrella-de-la-industria-de-panificacion-noticia/>
- Diario Gestión. (2020, agosto 13). Cinco tendencias de consumo que la pandemia ha originado en la industria de alimentos y bebidas. *Diario Gestión*. Recuperado de

<https://gestion.pe/peru/cinco-tendencias-de-consumo-que-la-pandemia-ha-originado-en-la-industria-de-alimentos-y-bebidas-nndc-noticia/?ref=gesr>

Diario Gestión. (2021, agosto 11). Esto pidieron los gremios mypes al gobierno de Castillo en su primera reunión con el MEF. *Diario Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/esto-pidieron-los-gremios-mypes-al-gobierno-de-castillo-en-su-primera-reunion-con-el-mef-noticia/>

Duarte, F. (2007). Emprendimiento, empresa y crecimiento empresarial. *Contabilidad y negocios*, 2(3), 46-55. Recuperado de <http://revistas.pucp.edu.pe/index.php/contabilidadyNegocios/article/download/600/589>

El Comercio. (2021, setiembre 7). Los chips de quinua y papa nativa libres de octógonos que nacieron en tierras ayacuchanas. *El Comercio*. Recuperado de <https://elcomercio.pe/somos/estilo/emprendimientos-los-chips-de-quinua-y-papa-nativa-libres-de-octogonos-que-nacieron-en-tierras-ayacuchanas-biodiversidad-productos-organicos-noticia/?ref=ecr>

EY (2019, octubre 9). Tendencias de consumo de la industria alimentaria. *EY*. Recuperado de [https://www.ey.com/es\\_pe/consumer-products-retail/tendencias-de-la-industria-de-alimentos](https://www.ey.com/es_pe/consumer-products-retail/tendencias-de-la-industria-de-alimentos)

Federico J., Kantis, H., & Rabetino, R. (2009). Factores determinantes del crecimiento en empresas jóvenes. Evidencias de una comparación internacional. En Capelleras, J. & Kantis, H. (Eds.), *Nuevas empresas en América Latina: factores que favorecen su rápido crecimiento* (pp. 21-51). Universitat Autònoma de Barcelona.

Greiner, L. E. (1972). Evolution and Revolution as Organizations Grow. *Harvard Business Review*, 76(3), 373-387. [http://dx.doi.org/10.1007/978-1-349-20317-8\\_25](http://dx.doi.org/10.1007/978-1-349-20317-8_25)

Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigación*. McGraw Hill. Recuperado de <https://www.uca.ac.cr/wp-content/uploads/2017/10/Investigacion.pdf>

Higuchi, A. (2015). Características de los consumidores de productos orgánicos y expansión de su oferta en Lima. *Centro de Investigación de la Universidad del Pacífico*, 42(77), 57-89. Recuperado de <http://www.scielo.org.pe/pdf/apuntes/v42n77/a02v42n77.pdf>

- Inga, C. (2019, octubre 14). La migración al consumo saludable. *El Comercio*. Recuperado de [https://www.arellano.pe/wp-content/uploads/2019/10/elcomercio\\_2019-10-14\\_04.pdf](https://www.arellano.pe/wp-content/uploads/2019/10/elcomercio_2019-10-14_04.pdf)
- Innovate Perú. (2018, octubre 4). Expoalimentaria 2018: Emprendimiento Mamalama ganó premio a la innovación. *Innovate Perú*. Recuperado de <https://www.innovateperu.gob.pe/noticias/noticias/item/1719-expoalimentaria-2018-emprendimiento-mamalama-gano-premio-a-la-innovacion>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2019). Perú: Estructura Empresarial, 2018. *INEI*. Recuperado de [https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1703/libro.pdf](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1703/libro.pdf)
- Instituto Peruano de Economía [IPE]. (2020). Informe IPE I: Impacto del covid-19 en la economía peruana. *IPE*. Recuperado de <https://www.ipe.org.pe/portal/informe-ipe-impacto-del-coronavirus-en-la-economia-peruana/>
- Instituto Peruano de Productos Naturales [IPPN]. (2020). IV Simposio Peruano de Productos Naturales. *IPPN*. Recuperado de <https://www.ippn.org.pe/index.php/inicio/noticias/78-iv-simposio-peruano-de-productos-naturales-s>
- Ipsos APOYO. (2008). Tendencias en Salud y Alimentación 2008. *IPSOS*. Recuperado de <https://www.ipsos.com/es-pe/tendencias-en-salud-y-alimentacion>
- Jodar, C. (2021, febrero). Las 5 tendencias en alimentación para 2021. *AINIA*. Recuperado de <https://www.ainia.es/tecnoalimentalia/consumidor/tendencias-alimentacion-2021/>
- KMPG. (2021). *Consumo y Retail en América del Sur. Tendencias 2021*. KPMG. Recuperado de <https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/pe/pdf/kpmg-tendencias-en-retail1.pdf>
- La Cámara (2021, enero 14). Perú se consolida como primer productor y exportador de quinua en el mundo. *La Cámara*. Recuperado de <https://lacamara.pe/peru-se-consolida-como-primer-productor-y-exportador-mundial-de-quinua-en-el-mundo/>
- La República. (2020, agosto 13). Solo 3 de cada 10 mypes han podido reabrir su negocio. *La República*. Recuperado de <https://larepublica.pe/economia/2020/08/13/coronavirus-peru-solo-3-de-cada-10-mypes-han-podido-reabrir-su-negocio-covid-19-reactivacion-economica/>

- La República. (2021, febrero 10). Demanda de 20 superalimentos peruanos aumentaría durante el 2021. *La República*. Recuperado de <https://larepublica.pe/economia/2021/02/10/demanda-de-20-superalimentos-peruanos-aumentaria-durante-el-2021/>
- Machado, H. P. V. (2016). Growth of small business a literature review and perspectives of studies. *Gest. Prod.*, 23(2), 419-432. <https://doi.org/10.1590/0104-530X1759-14>
- Martínez, P. (2006). *El método de estudio de caso: estrategia metodológica de la investigación científica*. *Pensamiento & Gestión*, (20), 165-193. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/646/64602005.pdf>
- Martinez, C., & Arellano, A. (2019). Las megatendencias y su impacto en el comportamiento de las organizaciones. *Revista San Gregorio*, (28), 146-153. Recuperado de <http://www.revista.sangregorio.edu.ec/index.php/REVISTASANGREGORIO/article/view/789/14-CYNTHIA>
- Mayandía, I., Núñez, E., Trujillo, E., & Valdetaro, G. (2017). *Planeamiento estratégico para la industria peruana de granos andinos*. [Tesis de maestría, Pontificia Universidad católica del Perú]. Repositorio institucional PUCP. Recuperado de [http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/9000/MAYANDIA\\_NU%c3%91EZ\\_PLANEAMIENTO\\_GRANOS\\_ANDINOS.pdf?sequence=3&isAllowed=y](http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/9000/MAYANDIA_NU%c3%91EZ_PLANEAMIENTO_GRANOS_ANDINOS.pdf?sequence=3&isAllowed=y)
- Ministerio de Agricultura y Riego [MINAGRI] (2014, junio 27). Los granos andinos como alimentos del futuro. *MINAGRI*. Recuperado de <https://www.midagri.gob.pe/portal/notas-de-prensa/notas-de-prensa-2014/11079-minagri-los-granos-andinos-como-alimentos-del-futuro>
- Ministerio de Agricultura y Riego [MINAGRI] (2018). *Manejo agronómico de los granos andinos*. MINAGRI. Recuperado de <https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/1338558/Manejo%20Agron%C3%B3mico%20de%20Granos%20Andinos.pdf>
- Ministerio de Agricultura y Riego [MINAGRI] (2019, junio 30). Consumo de granos andinos llega a 2.3 kilogramos per cápita anual. *MINAGRI*. Recuperado de <https://www.gob.pe/institucion/midagri/noticias/45213-consumo-de-granos-andinos-llega-a-2-3-kilogramos-per-capita-anual>

- Ministerio de Agricultura y Riego [MINAGRI] (2019, julio 01). Minagri exhorta a la población elevar el consumo anual per cápita de granos andinos, de 2.3 kilogramos. *MINAGRI*. Recuperado de <https://www.gob.pe/institucion/midagri/noticias/45238-minagri-exhorta-a-la-poblacion-elevar-el-consumo-anual-per-capita-de-granos-andinos-de-2-3-kilogramos>
- Ministerio de Agricultura y Riego [MINAGRI] (s/f). *Encuentro Nacional de Granos Andinos*. Recuperado de <https://www.midagri.gob.pe/portal/marco-legal/445-granos-andinos/notas-grano/9387-minagri-inaugura-encuentro-nacional-de-granos-andinos>
- Ministerio de Economía y Finanzas [MEF] (2013). *Evaluación de Diseño y Ejecución Presupuestal - EDEP Incremento de la Productividad de Micro y Pequeñas Empresas y Cooperativas*. MEF. Recuperado de [https://www.mef.gob.pe/contenidos/presu\\_public/ppr/eval\\_indep/2013\\_resumen\\_produc\\_MYPES.pdf](https://www.mef.gob.pe/contenidos/presu_public/ppr/eval_indep/2013_resumen_produc_MYPES.pdf)
- Ministerio de Economía y Finanzas [MEF] (2015). *Evaluaciones de Diseño y Ejecución Presupuestal*. MEF. Recuperado de [https://www.mef.gob.pe/contenidos/presu\\_public/ppr/eval\\_indep/publicacion\\_EDEP.pdf](https://www.mef.gob.pe/contenidos/presu_public/ppr/eval_indep/publicacion_EDEP.pdf)
- Morrison, A., Breen, J., & Ali, S. (2003). Small Business Growth: Intention, Ability and Opportunity. *Journal of Small Business Management*, 41(4), 417-425. Recuperado de <https://cemi.com.au/sites/all/publications/Morrison-Breen%20and%20Ali%202003.pdf>
- Okuda, M., & Gómez-Restrepo, C. (2005). Métodos en investigación cualitativa: triangulación. *Revista Colombiana de Psiquiatría*, 34(1), 118-124. Recuperado de [http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0034-74502005000100008](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-74502005000100008)
- Ortiz, M. (2018). Megatendencias en la industria de alimentos. Nuevas experiencias y lo natural es lo que demanda el consumidor. *Red Agrícola*. Recuperado de <https://www.redagricola.com/pe/nuevas-experiencias-y-lo-natural-es-lo-que-demanda-el-consumidor/>
- Paredes, F. (2018). ¿Qué piensa el mercado saludable? La oferta de productos naturales y el comportamiento de compra en Trujillo. *Repositorio institucional UPN*. Recuperado de [https://repositorio.upn.edu.pe/bitstream/handle/11537/14611/Art%C3%ADculo%20Productos%20Naturales\\_2018%20II.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.upn.edu.pe/bitstream/handle/11537/14611/Art%C3%ADculo%20Productos%20Naturales_2018%20II.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

- Pasco, M. & Ponce, M. (2018). *Guía de Investigación en Gestión*. Dirección de Gestión de la Investigación PUCP.
- Perú Info (2021). Super granos. *Perú Info*. Recuperado de <https://peru.info/es-pe/superfoods/super-granos>
- PriceWaterhouseCoopers. (2015). Megatendencias Cambios en el poder económico global. PWC Argentina. Recuperado de <https://www.pwc.com.ar/es/publicaciones/assets/megatendencias.pdf>
- Red Agrícola. (2020, julio). Perú: consumo de granos andinos llega a 2 kilos per cápita anual. *Red Agrícola*. Recuperado de <https://www.redagricola.com/pe/peru-consumo-granos-andinos-llega-2-kilos-per-capita-anual/>
- Red Agrícola. (2020, noviembre). Las nuevas tendencias de consumo favorecen el comercio de los ‘superfoods’ que exporta Perú. *Red Agrícola*. Recuperado de <https://www.redagricola.com/pe/las-nuevas-tendencias-de-consumo-favorecen-el-comercio-de-los-superfoods-que-exporta-peru/>
- Rojas, W., Soto, J. L., Pinto, M., Jäger, M., & Padulosi, S. (Eds.). (2010). *Granos Andinos. Avances, logros y experiencias desarrolladas en quinua, cañahua y amaranto en Bolivia*. Bioersity International. Recuperado de [https://www.bioersityinternational.org/fileadmin/\\_migrated/uploads/tx\\_news/Granos\\_a ndinos\\_\\_avances\\_\\_logros\\_y\\_experiencias\\_desarrolladas\\_en\\_quinua\\_\\_ca%C3%B1ahua\\_y\\_amaranto\\_en\\_Bolivia\\_1413.pdf#page=16](https://www.bioersityinternational.org/fileadmin/_migrated/uploads/tx_news/Granos_a ndinos__avances__logros_y_experiencias_desarrolladas_en_quinua__ca%C3%B1ahua_y_amaranto_en_Bolivia_1413.pdf#page=16)
- Ruíz, M. (2018, mayo 03). Más del 50% de MYPES cierran antes de los 3 años. Perú21. Recuperado de <https://peru21.pe/economia/50-MYPES-cierran-3-anos-405727-noticia/?ref=p21r>
- Sánchez, B. (2006). Las MYPES en el Perú. Su importancia y propuesta tributaria. *Quipukamayoc*, 13(25), 127-132. <https://doi.org/10.15381/quipu.v13i25.5433>
- Saravia, D., & Espinoza, G. (2014). *Estudio de pre factibilidad para la producción y comercialización de néctar de ajonjolí en Lima Metropolitana* [Tesis de licenciatura en Ingeniería Industrial, Pontificia Universidad Católica del Perú]. Repositorio institucional PUCP. Recuperado de <http://hdl.handle.net/20.500.12404/5986>

- Serida, J., Alzamora, J., Guerrero, C., Borda, A., & Morales, O. (2016). Global Entrepreneurship Monitor: Perú 2015-2016. *Universidad ESAN, Centro de Desarrollo Emprendedor*. Recuperado de <https://www.esan.edu.pe/publicaciones/libros/2016/global-entrepreneurship-monitor-peru-2015-2016/>
- Seclen, J. P. (2016). Crecimiento empresarial en las pequeñas empresas de la industria metalmecánica de Lima: un estudio de casos múltiples. *Ekonomiaz*, (90), 225-241. Recuperado de [https://www.researchgate.net/publication/321732747\\_Crecimiento\\_empresarial\\_en\\_las\\_pequenas\\_empresa\\_de\\_la\\_industria\\_Metalmecanica\\_de\\_Lima\\_un\\_estudio\\_de\\_casos\\_multiple](https://www.researchgate.net/publication/321732747_Crecimiento_empresarial_en_las_pequenas_empresa_de_la_industria_Metalmecanica_de_Lima_un_estudio_de_casos_multiple)
- Tarwicorp (s/f). Tarwifoods. Recuperado de <https://tarwicorp.com/>
- Universidad de Lima. (2015, setiembre 17). Granos andinos conquistan el mundo y el espacio. *Universidad de Lima*. Recuperado de <https://www.ulima.edu.pe/pregrado/ingenieria-industrial/noticias/granos-andinos-conquistan-el-mundo-y-el-espacio>
- Westbrook, G., & Angus, A. (2021). *Las 10 principales tendencias globales de consumo para 2021. Euromonitor International*. Recuperado de [https://go.euromonitor.com/rs/805-KOK-719/images/wpGCT21SP-v0.3.pdf?mkt\\_tok=ODA1LUtPSy03MTkAAAF\\_FPK1rffH2RjgL5hd8TrG-WfuRzQCOxPzf6PPPcgW-SyfAPUdsIYiHw5dcm2VEtqDCTmR6\\_aNTSJZTdeztrG1F44gXan8mklcE-oWQ\\_WvGskuOsY](https://go.euromonitor.com/rs/805-KOK-719/images/wpGCT21SP-v0.3.pdf?mkt_tok=ODA1LUtPSy03MTkAAAF_FPK1rffH2RjgL5hd8TrG-WfuRzQCOxPzf6PPPcgW-SyfAPUdsIYiHw5dcm2VEtqDCTmR6_aNTSJZTdeztrG1F44gXan8mklcE-oWQ_WvGskuOsY)

## ANEXO A: Matriz de Consistencia

**Tabla A1: Matriz de Consistencia**

PREGUNTA GENERAL	OBJETIVO GENERAL	PREGUNTAS ESPECÍFICAS	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	CATEGORÍAS DE ESTUDIO	VARIABLES	TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN CUALITATIVA	CRITERIOS DE SELECCIÓN
PG: ¿Cuáles son los factores impulsan el crecimiento de las MYPES peruanas comercializadoras de productos naturales alimenticios en base a granos andinos?	OG: Identificar los factores que impulsan el crecimiento empresarial de las MYPES peruanas comercializadoras de productos naturales alimenticios en base a granos andinos	PE1: ¿Cuáles son las teorías del crecimiento empresarial y los factores que afectan el crecimiento de las MYPES?	OE1: Presentar e identificar las teorías del crecimiento empresarial y según lo expuesto seleccionar un modelo que explique los factores de crecimiento en MYPES	Crecimiento y factores de crecimiento		Revisión de la literatura	Análisis bibliométrico
		PE2: ¿Cuáles son las teorías del crecimiento empresarial y el modelo que explique los factores de crecimiento en MYPES?	OE2: Mostrar a las MYPES seleccionadas y a los granos andinos.			Entrevista estructura	Entrevista a expertos Revisión de Literatura

**Tabla A1: Matriz de Consistencia (continuación)**

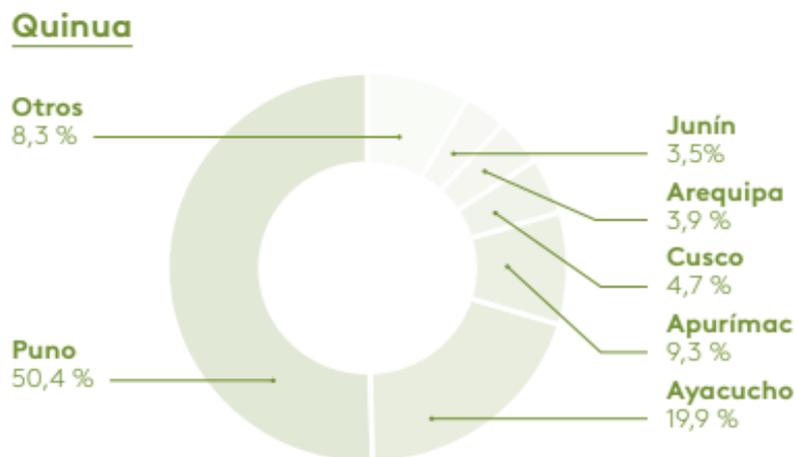
PREGUNTA GENERAL	OBJETIVO GENERAL	PREGUNTAS ESPECÍFICAS	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	CATEGORÍAS DE ESTUDIO	VARIABLES	TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN CUALITATIVA	CRITERIOS DE SELECCIÓN
PG: ¿Cuáles son los factores impulsan el crecimiento de las MYPES peruanas comercializadoras de productos naturales alimenticios en base a granos andinos?	OG: Identificar los factores que impulsan el crecimiento empresarial de las MYPES peruanas comercializadoras de productos naturales alimenticios en base a granos andinos	PE3: A partir de la triangulación entre la evidencia recolectada ¿Cuáles son los factores de crecimiento empresarial que influyen positivamente en el crecimiento de las MYPES seleccionadas?	OE3: Triangular la teoría expuesta con la evidencia recolectada de expertos en el mercado y los hallazgos en las MYPES seleccionadas.	Características del empresario	Edades del empresario	Entrevista estructura	Entrevista a empresarios y/o personal de la empresa Triangulación de la información obtenida de: Expertos en el sector, empresas seleccionadas y teoría recolectada
					Motivación, equipo		
					Nivel de educación, Experiencia emprendedora		
				Características del capital relacionado	Tamaño de redes		
		Redes profesionales					
		Características del mercado y estrategias	Grandes clientes, nivel de competidores, exportación, estrategia de diferenciación, financiamiento con capital de riesgo				
		Características del empresario	Edad, nivel de educación, motivación, equipo, experiencia emprendedora				
			Características del capital relacionado	Tamaño de redes, Redes profesionales			

**Tabla A1: Matriz de Consistencia (continuación)**

PREGUNTA GENERAL	OBJETIVO GENERAL	PREGUNTAS ESPECÍFICAS	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	CATEGORÍAS DE ESTUDIO	VARIABLES	TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN CUALITATIVA	CRITERIOS DE SELECCIÓN
PG: ¿Cuáles son los factores impulsan el crecimiento de las MYPES peruanas comercializadoras de productos naturales alimenticios en base a granos andinos?	OG: Identificar los factores que impulsan el crecimiento empresarial de las MYPES peruanas comercializadoras de productos naturales alimenticios en base a granos andinos	PE4: ¿Qué recomendaciones se pueden brindar para empresas MYPES que busquen desarrollarse en el mismo rubro?	OE4: Desarrollar recomendaciones generales que sirvan de referencia para las MYPES del mercado en cuestión	Características del mercado y estrategias	Grandes clientes, nivel de competidores, exportación, estrategia de diferenciación, financiamiento con capital de riesgo	Entrevista estructura	Entrevista a empresarios y/o personal de la empresa Triangulación de la información obtenida de: Expertos en el sector, empresas seleccionadas y teoría recolectada
				Nuevas Variables	Marketing, innovación		

## ANEXO B: Información complementaria sobre la Quinua

**Figura B1: Producción Nacional de Quinua**



Fuente: MINAGRI, citado en Repto de Carrasco y Solórzanola (2020)

**Figura B2: Valor Nutricional de la quinua**

### Valor nutricional

Componentes / Components	Por 100g / Número de determinaciones Rango		
	Per 100g	Number of determinations	Range
Humedad Moisture	12,65%	58	20,7-6,8%
Proteínas Proteins	13,81	77	22,08-7,47
Grasa Fat	5,01	60	9,3-1,8
Ceniza Ash	3,36	60	9,8-1,8
Hidratos de carbono Carbon Hydrates	59,74	50	71,3-36,72
Celulosa Cellulose	4,38	22	12,20-1,5
Fibra Fiber	4,14	30	16,32-1,10

Fuente: Peruinfo (s/f)

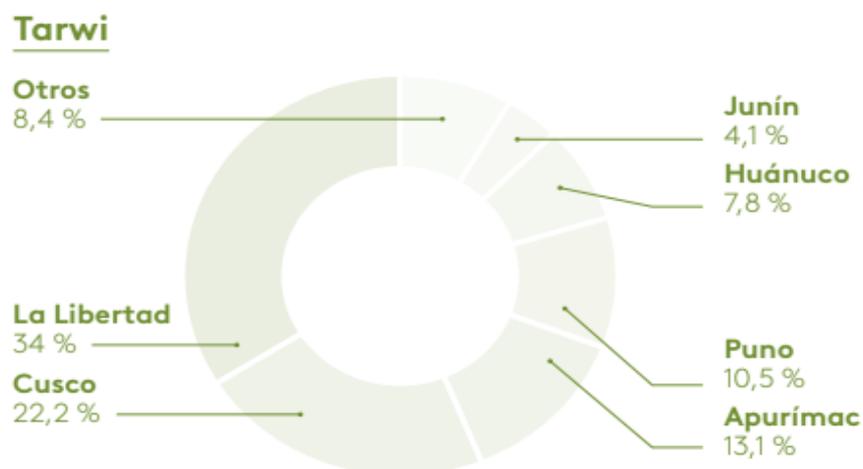
**Tabla B1: Variedad de presentaciones de la Quinua**

PRESENTACIONES	DISEÑO / EJEMPLO
GRANOS	
HARINA	
SNACKS	
REPOSTERÍA	
COMPLEMENTOS NUTRICIONALES	
EXTRUIDOS	

Fuente: Adaptado de Peruinfo (s/f)

## ANEXO C: Información complementaria sobre el Tarhui

Figura C1: Producción Nacional de Tarhui



Fuente: MINAGRI, citado en Repto de Carrasco y Solórzanola (2020)

Figura C2: Valor Nutricional

Valor nutricional			
	En 100g	Porción 20g	%VD*
Proteínas (Kcal)	490	98	5%
Proteínas (g)	48	9.6	18%
Grasas totales (g)	26	5.2	6%
Oleico(w9) + linoleico (w6) + linolenico (w3) (g)	17.5	3.5	-
Grasas Saturadas (g)	0	0	0%
Grasas trans (g)	0	0	0%
Coresterol (mg)	0	0	0%
Carbohidratos (g)	20	4	1%
Azúcares totales (g)	0	0	0%
Fibra dietética (g)	15	3	12%
Sodio (mg)	0	0	0%
Hierro (mg)	7.3	1.5	10%
Calcio (mg)	180	36.0	4%

Fuente: Peruinof (s/f)

**Tabla C1: Variedad de presentaciones de la Tarhui**

PRESENTACIONES	DISEÑO / EJEMPLO
CONSERVA	
HARINA	
BEBIDAS	
SNACKS	
SMOOTHIE	

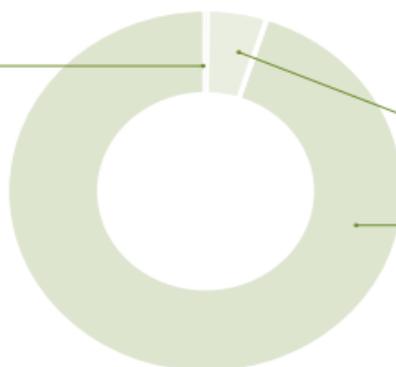
FUENTE: Elaboración propia en base a Repto de Carrasco y Solórzanola (2020)

## ANEXO D: Información complementaria de la Cañihua

**Figura D1: Producción Nacional de Cañihua**

### Kañiwa

**Arequipa**  
0,1 %



**Cusco**  
4,9 %

**Puno**  
95,0 %

Fuente: MINAGRI, citado en Repto de Carrasco y Solórzanola (2020)

**Figura D2: Valor Nutricional de la Cañihua**

### Valor nutricional

Componentes / Components	Por 100g / Per 100g
Humedad Water	9,6%
Proteínas Protein	13,1 g
Fibra Fiber	3,8 g
Grasas Fat	8,63 g
Carbohidratos Carbohydrates	59,59 g
Ceniza Ash	5,28 g
Fósforo Phosphorus	0,59 mg
Potasio Potassium	0,24 mg
Calcio Calcium	0,7 mg
Magnesio Magnesium	200 mg
Hierro Iron	50 mg

Fuente: Peruinfo (s/f)

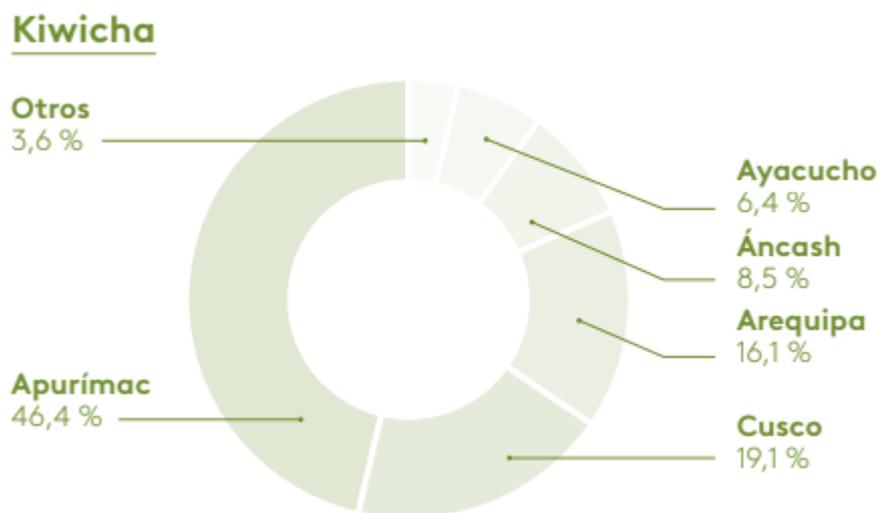
**Tabla D1: Variedad de presentaciones de la Cañihua**

PRESENTACIONES	DISEÑO / EJEMPLO
GRANOS	
HARINA	
SNACKS	
REPOSTERÍA	
COMPLEMENTOS NUTRICIONALES	
EXTRUIDOS	

Fuente: Repto de Carrasco y Solórzanola (2020)

## ANEXO E: Información complementaria de la Kiwicha

**Figura E1: Producción Nacional de Kiwicha**



Fuente: Minagri citado en Repto de Carrasco y Solórzanola (2020)

**Figura E2: Valor Nutricional de la Kiwicha**

Valor nutricional	
Componentes / Components	Por 100g / Per 100g
Proteína Protein	12,9 g
Calcio Calcium	247 g
Fósforo Phosphorus	500 mg
Hierro Iron	3.4 mg
Ceniza Ash	2,5 g
Grasa Fat	7,2 g
Fibra Fiber	6,7 g
Carbohidratos Carbohydrates	65,1 g
Humedad Humidity	12,3 %
Valor energético Energy Value	358 kcal
Tiamina Thiamine	0,14 mg
Riboflavina Ribo flavin	0,32 mg
Niacina Niacin	1,0 mg
Vitamina C Vitamin C	3,0 mg

**Tabla E1: Variedad de presentaciones de la Kiwicha**

PRESENTACIONES	DISEÑO / EJEMPLO
GRANOS	
HARINA	
SNACKS	
REPOSTERÍA	
COMPLEMENTOS NUTRICIONALES	
EXTRUIDOS	

FUENTE: Elaboración propia en base al Repto de Carrasco y Solórzanola (2020)

## ANEXO F: Redes Sociales de Tarwicorp

Tabla F1: Redes Sociales de Tarwicorp

RED SOCIAL	ENLACE
Facebook	<a href="https://www.facebook.com/tarwicorp">https://www.facebook.com/tarwicorp</a>
Instagram	<a href="https://www.instagram.com/tarwicorp/">https://www.instagram.com/tarwicorp/</a>
Whatsapp	<a href="https://api.whatsapp.com/send?phone=51941402466&amp;text=">https://api.whatsapp.com/send?phone=51941402466&amp;text=</a>
LinkedIn	<a href="https://www.linkedin.com/company/tarwicorp/">https://www.linkedin.com/company/tarwicorp/</a>
Página web	<a href="http://www.tarwicorp.com/">http://www.tarwicorp.com/</a>

Figura F1: Página Web de Tarwicorp

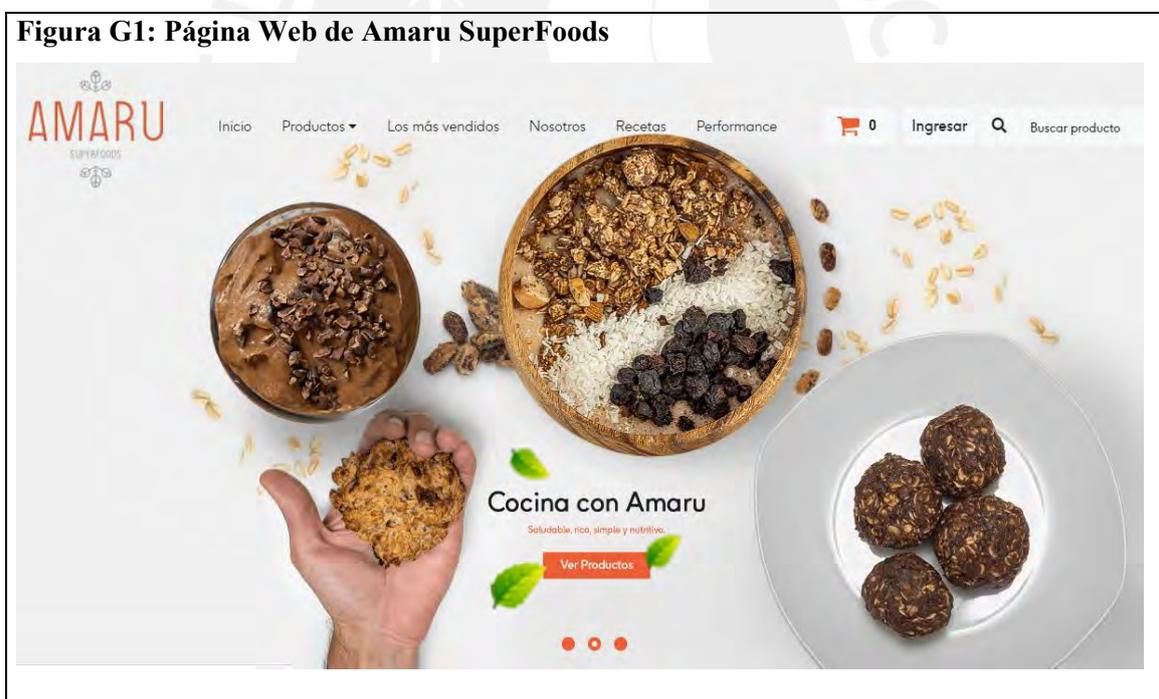


## ANEXO G: Redes Sociales de Amaru SuperFoods

Tabla G1: Redes Sociales de Amaru SuperFoods

RED SOCIAL	ENLACE
Facebook	<a href="https://www.facebook.com/amarusuperfoods">https://www.facebook.com/amarusuperfoods</a>
Instagram	<a href="https://www.instagram.com/amarusuperfoods/">https://www.instagram.com/amarusuperfoods/</a>
Whatsapp	<a href="https://api.whatsapp.com/send?phone=51940851444&amp;fbclid=IwAR1CM0wdzp-R9Qer_jhZnw9LOOopbXCo6xMZQfmENeDIK5a5YOgtjeCiEDQ">https://api.whatsapp.com/send?phone=51940851444&amp;fbclid=IwAR1CM0wdzp-R9Qer_jhZnw9LOOopbXCo6xMZQfmENeDIK5a5YOgtjeCiEDQ</a>
LinkedIn	<a href="https://www.linkedin.com/company/amaru-superfoods/">https://www.linkedin.com/company/amaru-superfoods/</a>
Página web	<a href="https://www.amarusuperfoods.com/">https://www.amarusuperfoods.com/</a>

Figura G1: Página Web de Amaru SuperFoods



## ANEXO H: Redes Sociales de Qukupops

Tabla H1: Redes Sociales de Qukupops

RED SOCIAL	ENLACE
Facebook	<a href="https://www.facebook.com/Qukupops/">https://www.facebook.com/Qukupops/</a>
Instagram	<a href="https://www.instagram.com/qukupops/">https://www.instagram.com/qukupops/</a>
Whatsapp	<a href="https://api.whatsapp.com/send?phone=51940105065&amp;app=facebook&amp;entry_point=page_cta">https://api.whatsapp.com/send?phone=51940105065&amp;app=facebook&amp;entry_point=page_cta</a>
LinkedIn	<a href="https://www.linkedin.com/company/sinchi/almimentos/">https://www.linkedin.com/company/sinchi/almimentos/</a>
Página web	<a href="https://sinchi.com.pe/producto/quki-pops-kiwicha-pop/">https://sinchi.com.pe/producto/quki-pops-kiwicha-pop/</a>
Marketplace	Real Plaza: <a href="https://www.realplaza.com/quki-pops">https://www.realplaza.com/quki-pops</a> Plaza Vea: <a href="https://www.plazavea.com.pe/cereal-quki-pops-kiwicha-pop-x-100-gr-100087724/p">https://www.plazavea.com.pe/cereal-quki-pops-kiwicha-pop-x-100-gr-100087724/p</a>

Figura H1: Página Web de Qukupops

The screenshot shows the product page for 'QUKI POPS: KIWICHA POP' on the Sinchi website. The page features a green navigation bar with the Sinchi logo and menu items: INICIO, NOSOTROS, PRODUCTOS, PUNTOS DE VENTA, and CONTACTO. Below the navigation bar, there is a breadcrumb trail: Inicio > Cereales > Quki Pops: Kiwicha Pop. The main content area includes a product image of a 100g bag of Kiwicha Pop cereal, a title 'QUKI POPS: KIWICHA POP', and a 'DESCRIPCIÓN' section. The description states that the process involves heating the moistened grain under pressure, resulting in a light, expanded product with essential amino acids. At the bottom of the page, there are social media sharing icons for Facebook, Twitter, Google+, Pinterest, and LinkedIn, along with a WhatsApp icon.

## ANEXO I: Redes Sociales de Gardi

Tabla I1: Redes Sociales de Gardi

RED SOCIAL	ENLACE
Facebook	<a href="https://www.facebook.com/Gardi-108905797361272">https://www.facebook.com/Gardi-108905797361272</a>
Instagram	<a href="https://www.instagram.com/gardi.pe/?hl=es">https://www.instagram.com/gardi.pe/?hl=es</a>
Whatsapp	<a href="https://wa.link/q0c2ho">https://wa.link/q0c2ho</a>
LinkedIn	<a href="https://www.linkedin.com/company/gardi-frutos-secos/">https://www.linkedin.com/company/gardi-frutos-secos/</a>
Página web	No presenta
Marketplace	Plaza Vea: <a href="https://www.plazavea.com.pe/paneton-integral-gourmet-gardi-con-frutos-secos-99974079/p">https://www.plazavea.com.pe/paneton-integral-gourmet-gardi-con-frutos-secos-99974079/p</a>

Figura I1: Facebook de Gardi



## ANEXO J: Redes Sociales de Andenes Foods

Tabla J1: Redes Sociales de Andenes Foods

RED SOCIAL	ENLACE
Facebook	<a href="https://www.facebook.com/andenesfoods/">https://www.facebook.com/andenesfoods/</a>
Instagram	<a href="https://www.instagram.com/andenesfoods/?hl=es">https://www.instagram.com/andenesfoods/?hl=es</a>
Whatsapp	<a href="https://api.whatsapp.com/send?phone=51949767493&amp;fbclid=IwAR3ErOunk2f2Kc5JqSOsvR3Ak0wS1cuENBDjesrHQLOXGyZk8zoXg2E_FwU">https://api.whatsapp.com/send?phone=51949767493&amp;fbclid=IwAR3ErOunk2f2Kc5JqSOsvR3Ak0wS1cuENBDjesrHQLOXGyZk8zoXg2E_FwU</a>
LinkedIn	No presenta
Página web	No presenta

Figura J1: Facebook de Andenes Foods

**Andenes Foods SAC**  
@andenesfoods · Tienda de alimentos naturales

Pedidos al: 949 767 493

WhatsApp

Inicio Videos Fotos Información Más ▾ Me gusta Mensaje 🔍 ⋮

**Información** Ver todo

📘 Levamos alimentos altamente nutritivos y de alta calidad que generen bienestar, salud y satisfacción de nuestros

**Andenes Foods SAC**  
16 de enero · 🌐

Nuestro país se consolida como el primer exportador de Quinoa a nivel mundial...que buena noticia!!

## ANEXO K: Evidencia del uso de Atlas.ti

En la plataforma Atlas.ti se cargó las transcripciones de las entrevistas a expertos en el mercado cómo la de los empresarios y se etiquetó la categoría según el código asignado. La plataforma ofrece un resumen de las frecuencias en que las variables se repiten, con ello interpretamos los hallazgos.



**Figura K2: Evidencia del uso de Atlas.ti**

 CDE1	0	11	←
 CDE2	0	24	←
 CDE3	0	17	←
 CDE4	0	22	←
 CDE5	0	19	←
 CDME1	0	15	←
 CDME2	0	18	←
 CDME3	0	14	←
 CDME4	0	29	←
 CDME5	0	21	←
 CRE1	0	11	←
 CRE2	0	22	←

Fuente: Atlas.ti



## ANEXO L: Ficha técnica de entrevistados

Tabla L.1: Ficha técnica de entrevistados

Organización	Cargo	Entrevistado	Fecha	Duración
AMARU	Nicolas Guerrero	Socio co-fundador	09/07/2021	1:19:38
GARDI	Jesus Garcia Diaz	Gerente fundador	31/07/2021	1:05:09
GARDI	Any Garcia Diaz	Gerente fundador	30/07/2021	1:34:44
ANDENES FOODS	Francisco Arroyo	Gerente fundador	06/08/2021	1:44:34
TARWI CORP	Deysi James	Gerente fundador	20/07/2021	1:34:56
QUKIPOPS	Katia Cueto	Gerente fundador	20/07/2021	1:53:33
Asociación Peruana de Productores Agropecuarios	Jorge Panta	Presidente	08/07/2021	1:32:20
El Girasol, productos naturales	Orlando Ríos	Gerente general	21/07/2021	39:43
Supermercado peruanos	Manuel Miranda	Gerente comercial	22/07/2021	46:12
Oriundo	Ragny Ruiz	Gerente general	02/08/2021	1:22:23

## **ANEXO M: Guía de preguntas**

### **GUIA DE PREGUNTAS DE ENTREVISTAS SEMIESTRUCTURADA A EXPERTOS**

#### **DEL MERCADO**

1. ¿A qué organización pertenece y cuáles son las funciones de su cargo?
2. ¿Cómo inició el interés en el mercado de PNA? (motivación)
3. ¿Cuántos años lleva desempeñándose en el mercado de PNA?
4. ¿Qué funciones y cargos nos puede comentar que han ayudado a ganar experiencia en este mercado?
5. Desde su punto de vista ¿Cómo ha sido la evolución del mercado de productos naturales alimenticios en el Perú?
6. ¿Qué efectos considera que tuvo/ tiene la pandemia para el mercado de PNA?  
¿Por qué?
7. ¿Qué tipo de PNA son los más consumidos hoy en día?
8. ¿Cuál es el insumo más utilizado para la elaboración de PNA? (valioso)
9. ¿Cuál considera que es la posición de los granos andinos en la comercialización de PNA?
10. Cuales son los GA con mayor demanda en este mercado
11. De acuerdo con su experiencia en el sector PNA ¿cuáles considera que han sido los factores que han ayudado en el desarrollo del sector? y ¿Cuáles son los factores que limitan este desarrollo?
12. ¿Cuál cree que son las barreras que enfrentan las microempresas dedicadas a la comercialización de PNA elaborados en base a GA?
13. ¿Cuáles cree usted que son las empresas peruanas más reconocidas en el mercado de PNA elaborados en base a GA?
14. Desde su experiencia ¿Cuáles considera que han sido las mayores fortalezas de esta(s) empresas que las llevaron a su crecimiento actual? (posición)
15. Según los autores consultados en la presente investigación existen factores que pueden influenciar en el crecimiento de las empresas, nos gustaría conocer su opinión al respecto y cómo los relacionan al mercado de PNA elaborado en base a GA
16. si agregarían algún factor adicional que no haya sido mencionado

## GUIA DE PREGUNTAS DE ENTREVISTAS SEMI ESTRUCTURADA

CONOCIMIENTO INFORMADO: Buen día, somos Berenice, Steffany y Giancarlo, alumnos de la PUCP que se encuentran realizando su trabajo de investigación, con el fin de identificar los factores de crecimiento que pueden influir en las MYPE comercializadoras de productos naturales alimenticios en base a granos andinos. Le informamos que 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. Además queremos recalcar que toda la información brindada será de uso exclusivamente académico para fines de nuestra investigación.

### **Sobre el crecimiento de empresas según Churchill**

1. ¿Cómo considera a su negocio? (MYPE, PYME, etc) y ¿Por qué? (¿Registrado en algún organismo estatal?)
2. ¿Cuál es la estructura de su organización? (# de trabajadores, áreas y Organigrama)
3. ¿Cuáles considera que son sus productos principales? (+ vendidos, + pedidos...)
4. ¿A qué se relaciona su interés por iniciar su propio negocio en este mercado? (motivación)
5. Con respecto a la supervisión  
¿Con qué frecuencia se realiza?  
¿De qué modo se realiza?  
¿Quiénes son los encargados de las tomas de decisiones estratégicas?  
¿Quién dirige directamente a los empleados?
6. ¿Cómo son las operaciones en el negocio? Explique (es decir desde su contacto del proveedor hasta la venta al cliente final)
7. ¿Poseen procedimientos y /o reglas establecidas para estas operaciones? ¿Cuáles son?
8. ¿Cuál es la visión a largo plazo de X empresa? - ¿Cuáles son sus objetivos empresariales? (Existencia, sobrevivir, mantenerse, obtener recursos para crecer, crecer, recuperar la inversión)
9. Si usted está ausente por un tiempo de la empresa, ¿La empresa funcionará con normalidad?
10. ¿Su empresa tiene clientes leales?
11. ¿Hacen planeaciones y/o estimaciones de mediano y largo plazo para las empresas?
12. ¿Cuentan con algún financiamiento de terceros para el crecimiento de la empresa?

### **Incremento de ventas**

13. ¿Considera que ha habido un crecimiento de su empresa? ¿Cómo lo ha percibido este crecimiento?
14. ¿Considera que ha habido un cambio significativo en su volumen de ventas del primer año frente al actual? Explicar a qué cree que se debe este cambio
15. Con respecto al primer año ¿En qué porcentaje han crecido las ventas hasta la actualidad?
16. ¿Cuál considera usted que fue la razones para que se dé este incremento?
17. ¿Cuál ha sido el porcentaje anual de crecimiento promedio que experimenta la empresa?

### **Incremento en el número de trabajadores**

18. ¿Considera que ha habido un cambio significativo en el número de trabajadores del primer año frente al actual? Explicar a qué cree que se debe este cambio

### **Edad**

19. ¿A qué edad constituyó la empresa?
20. ¿Usted considera que su edad influyó al momento de fundar la empresa? ¿Por qué?

### **Educación**

21. ¿Cuál fue su nivel de instrucción?
22. ¿Se ha capacitado en temas empresariales (Administración y/o afines)? ¿Ha llevado cursos de especialización en temas relacionados a los PNA y/o GA?
- En caso sea así ¿Cómo cuáles? ¿Cree que los cursos de especialización fueron útiles para la empresa? ¿En qué sentido? ¿Por qué?
  - En caso de que no sea así ¿Por qué?

### **Experiencia previa**

23. 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 el desempeño de su nuevo emprendimiento?
24. ¿Ha trabajado previamente con PNA? De ser el caso, ¿qué tipo de actividades realizaba en torno a los PNA? ¿La información del sector obtenida aportó en su empresa actualmente? De ser el caso ¿Cómo?

### **Motivación**

25. ¿Cuáles fueron las razones que influyeron en tomar la decisión de fundar su empresa comercializadora de PNA? ¿En qué circunstancia laboral se encontraba cuando se dio el emprendimiento? ¿Alguien influyó en su decisión de emprender? ¿De qué modo?
26. ¿Posee personas cercanas que hayan tenido emprendimientos que se dediquen a la comercialización de PNA? ¿Le sirvió de inspiración este emprendimiento? ¿Por qué?
27. Actualmente ¿Cuál es su principal motivación para continuar creciendo?

### **Sobre el equipo emprendedor**

28. Al constituir la empresa ¿Fue creada en sociedad o eres el único dueño? ¿A qué se debió esta decisión?
- En caso de que sea sociedad ¿Cómo considera que esta decisión influyó en el crecimiento?
29. ¿Posee colaboradores conocedores de PNA y/o GA en su equipo de trabajo?
- Si la respuesta es sí, ¿la empresa los capacita?

- i. 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?
- ii. En caso de no realizar capacitaciones ¿Por qué no las realiza?

124. ¿Es un requisito que los colaboradores de tu equipo poseen conocimientos del sector?

#### **Sobre tamaño de redes**

30. ¿Hubo personas, organizaciones y/o instituciones que brindaron apoyo en el desarrollo de la organización? De ser así ¿Cuántas fueron aproximadamente y con qué tipo de recursos aportaron? ¿Cómo influyeron estos recursos en el desarrollo de la empresa?

#### **Sobre redes Profesionales**

31. ¿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?
32. ¿La empresa pertenece a algún Holding, grupo empresarial o asociaciones? ¿Cuáles? ¿Considera que ha obtenido u obtiene algún tipo de beneficio especial por parte de ello? ¿Cuál?

#### ***Existencia de grandes clientes/consumidores***

33. ¿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? 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?
34. ¿Posee grandes clientes (compras de alto volumen)? Si la respuesta es sí ¿Cómo los fideliza? ¿Su relación con estos clientes ha influido en el desarrollo de la empresa? ¿De qué manera? ¿Qué es lo que más valora de su relación con ellos?

#### **Nivel de los competidores**

35. ¿Considera que el mercado de PNA en base a GA es altamente competitivo? ¿Qué características los convierte en competencia? (Aspectos de locación, precios, etc.)
36. ¿Cuáles son las empresas con las que compite directamente? ¿Cómo los identifica? En caso de tomar alguna medida luego de identificarlas ¿En qué consiste?
37. ¿Influyó en el crecimiento de la empresa el nivel de competencia? ¿Cómo?

#### **Sobre exportación**

38. ¿Actualmente exporta algunos de sus productos? ¿Cuál(es)?
- 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?

¿Alguna entidad le brindó apoyo y/o asesoría? En caso de que sea así ¿Considera que ha obtenido u obtiene algún tipo de beneficio especial por parte de ello?

- b. Si la respuesta es no ¿Es parte de sus planes organizacionales?
  - iii. Si la respuesta es sí ¿Considera que deberá realizar cambios en sus operaciones?
  - iv. Si la respuesta es no ¿Cuál es la razón por la que no lo considera?

### **Estrategia y diferenciación**

- 39. ¿Utiliza alguna estrategia para competir en el mercado? ¿En qué consiste? ¿Cuál es la finalidad de su estrategia? \*\* ¿Considera que esta estrategia ha influido en el crecimiento de su organización?
- 40. ¿Posee alguna característica que la diferencia de sus competidores? ¿Lleva a cabo alguna estrategia para aprovechar esta característica? ¿En qué consiste? \*\* ¿Considera que esta estrategia de diferenciación ha influido en el crecimiento de su organización?

### **Financiación**

- 41. 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?
- 42. Durante el desarrollo de sus operaciones en los años posteriores ¿Ha accedido a un crédito? De ser afirmativo ¿Con qué fin?
- 43. ¿Influyó en el crecimiento de la empresa el acceso a una financiación? ¿Cómo?

## **GUIA DE PREGUNTAS DE ENTREVISTAS SEMIESTRUCTURADA A**

### **PROVEEDORES DE LAS MYPES SELECCIONADAS**

1. ¿A qué organización pertenece y cuáles son las funciones de su cargo?
2. ¿Cómo inició el interés en el mercado de granos andinos? (motivación)
3. ¿Cuántos años llevan desempeñándose en el mercado de granos andinos?
4. ¿Qué conexiones nos puede comentar que han ayudado a ganar experiencia en este mercado? (funciones/cargos/RELACIONES)
5. ¿Alguna organización les ha apoyado en su crecimiento o pertenecen a algún gremio y como esto se ha reflejado en su crecimiento?
6. Desde su punto de vista ¿Cómo ha sido la evolución del mercado de productos naturales alimenticios en el Perú?
7. ¿Qué efectos considera que tuvo/ tiene la pandemia para el mercado de granos andinos?  
¿Por qué?
8. ¿Qué tipo de granos andinos son los más comercializados por ustedes hoy en día?  
(insumo)
9. ¿Puede comentarnos cual es el proceso en la cadena de suministro que su empresa maneja?
10. ¿Qué es aquello indispensable para ustedes al momento de entablar una alianza/asociación/relación con un cliente? (ustedes como proveedores)
11. De acuerdo con su experiencia en el mercado de granos andinos ¿cuáles considera que han sido los factores que han ayudado en el desarrollo del sector?
12. ¿Cuáles son los factores que limitan este desarrollo?
13. ¿Ustedes directamente venden al consumidor directo algún producto? ¿Consideran tienen algún limitante para ello?
14. ¿Cuáles cree usted que son las empresas peruanas más reconocidas en el mercado de granos andinos?
15. Considera que ¿una relación buena y optima mejora los lazos comerciales? ¿cómo fue en su caso?
16. ¿Qué es lo más complicado que ha tenido que pasar como proveedor del mercado de granos andinos?
17. ¿Qué recomendaciones podría brindar a proveedores del mercado y a clientes como tarwi?

## ANEXO N: Análisis Bibliométrico

### Factores del crecimiento empresarial: Especial referencia a las pequeñas y medianas empresas

F Blázquez Santana... - Innovar: Revista de ..., 2006 - accedacris.ulpgc.es

... el entorno institucional en el que las **empresas** desarrollan su actividad como **factores** que determinan ... un interés creciente por el estudio de los intangibles como **factor** determinante del ... de cómo la transferencia de conocimiento produce sinergias que facilitan el **crecimiento** ...

☆  Citado por 209 Artículos relacionados Las 9 versiones 

### 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 they are workable business entities, but the key question becomes whether there is enough money for the firm to break even and stay in business;(3) success--here the decision facing owners is whether to exploit the company's accomplishments and expand or keep the ...

☆  Citado por 3890 Artículos relacionados Las 2 versiones

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

J Federico, H Kantis... - Nuevas empresas en ..., 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 de investigadores, emprendedores y responsables de políticas, especialmente en los últimos veinte años. En particular, el foco de este interés se ha concentrado en la comprensión de los **factores** que influyen sobre el potencial de las **empresas** para alcanzar niveles elevados ...

☆  Citado por 31 Artículos relacionados Las 6 versiones 

### Evolution and revolution as organizations grow

LE Greiner - Readings in strategic management, 1989 - Springer

A small research company chooses too complicated and formalized an **organization** structure for its young age and limited size. It flounders in rigidity and bureaucracy for several years and is finally acquired by a larger company. Key executives of a retail store chain hold on to an **organizational** ...

☆  Citado por 6485 Artículos relacionados Las 15 versiones

Fuente: Google Scholar