

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD
CATÓLICA DEL PERÚ**

Facultad de Gestión y Alta Dirección



Factores determinantes que impiden el crecimiento
empresarial de las MYPES del sector panadería
artesanal en Lima Metropolitana. Estudios de
casos múltiples

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

Katherine Sheila Apolinario Avila

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

Andrés Gonzalo Tasayco Concha

Asesor:

Jorge Eduardo Mendoza Woodman

Lima, 2023

La tesis:

**Factores determinantes que impiden el crecimiento empresarial de
las MYPES del sector panadería artesanal en Lima Metropolitana.
Estudios de casos múltiples**

ha sido aprobada por:

Mgtr. Hugo Carlos Wiener Fresco

[Presidente del Jurado]

Dr. Jorge Eduardo Mendoza Woodman

[Asesor Jurado]

Mgtr. Renato José Gandolfi Castagnola


[Tercer Jurado]

Informe de similitud

Yo, Jorge Eduardo Mendoza Woodman, docente de la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú, asesor de la tesis/el trabajo de investigación titulado “Factores determinantes que impiden el crecimiento empresarial de las MYPES del sector panadería artesanal en lima metropolitana. Estudios de casos múltiples”, de los autores Katherine Sheila Apolinario Avila y Andrés Gonzalo Tasayco Concha, dejo constancia de lo siguiente:

- El mencionado documento tiene un índice de puntuación de similitud de 17%. Así lo consigna el reporte de similitud emitido por el software *Turnitin* el 23/01/2024.
- He revisado con detalle dicho reporte y confirmo que cada una de las coincidencias detectadas no constituyen plagio alguno.
- Las citas a otros autores y sus respectivas referencias cumplen con las pautas académicas.

Lugar y fecha: Lima, 23 de enero de 2024

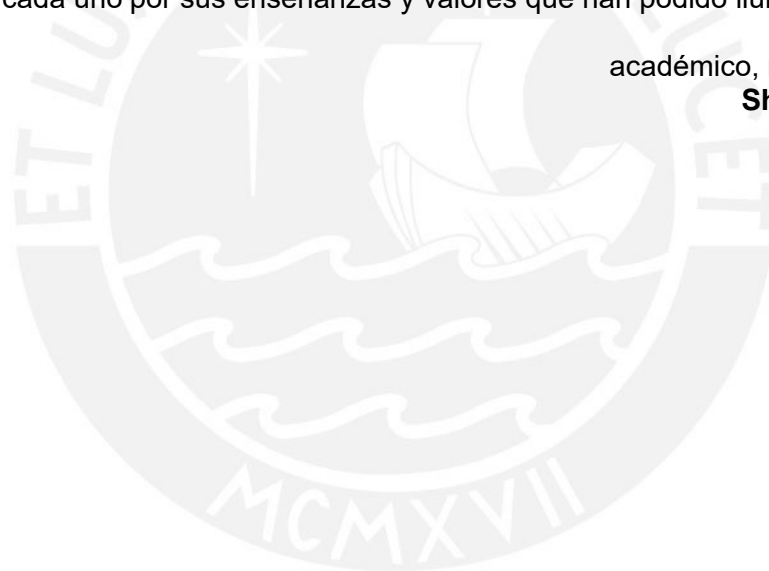
Apellidos y nombres del asesor: Mendoza Woodman, Jorge Eduardo	
DNI: 07789896	
ORCID: https://orcid.org/0000-0001-8474-2367	

A mi familia, por darme la oportunidad de estudiar y formarme en esta casa de estudios.
A mi mamá y papá por acompañarme en este largo proceso con altas y bajas y siempre motivarme a seguir, gracias por todo y a Mateo, mi motivación día a día.

Andrés Tasayco

Gracias al profesor Jorge Mendoza por aceptar ser nuestro asesor, consejos y paciencia. No puedo pasar por alto el apoyo de mis amigos, quienes, fueron mi compañía durante mi paso por la universidad. Para mi Cristhian, tu apoyo incondicional ha sido mi ancla en esta última etapa universitaria, me acompañaste a atravesar momentos difíciles, pero me enseñaste que nada es imposible. A mis queridos padres y hermanita, mi gratitud eterna. Siempre han sido mi soporte, viviendo cada paso conmigo en los momentos desafiantes y gloriosos desde el primer día en la universidad. Y dedico con profundo cariño este trabajo a mis amados abuelitos paternos, Teófilo y Enriqueta. Aunque mi querido Papanico ya no está con nosotros, sigue guiándome, y sé que los tres están orgullosos de mí desde el cielo. Y gracias Dios, por permitirme compartir este momento con mi abuelita Mamanica. Gracias a cada uno por sus enseñanzas y valores que han podido iluminar mi camino hacia el éxito académico, muchas gracias.

Sheila Apolinario



RESUMEN

La presente investigación tiene como objetivo poder identificar los factores determinantes que impiden el crecimiento empresarial de las panaderías artesanales en Lima en la actualidad. Para la realización de este análisis se tomó como base los elementos planteados por Cepeda y Barbosa (2016), así como los elementos mencionados por Forcadell (2004).

Esta investigación se realiza a través de la metodología de estudio de casos bajo el enfoque cualitativo con alcance descriptivo a través de entrevistas semi estructuradas. De esta manera, se entrevistó a los colaboradores del sector MYPE dedicada a la producción y comercialización de panes artesanales para comprender los factores que influyen en el crecimiento y fue validado por expertos en el sector panaderías artesanales, para, finalmente, identificar aquellos que lo limitan.

Los principales hallazgos de la investigación fueron los siguientes: en relación con la variable capacidades operativas el equipamiento y los procesos son los factores más relevantes para comprender el crecimiento empresarial de las empresas. Ambos en conjunto contribuyen al logro de eficiencias, mejoras productivas, reducción de costos, homogeneidad en la calidad y mejora en la calidad de vida de los panaderos, lo que termina siendo vital para determinar el crecimiento de la panadería. Asimismo, el capital humano calificado, ya que tienen que estar especializados en temas de panadería y/o gestión como también brindarles buena calidad de vida y que no trabajen a partir de la noche. A nivel variable capacidades dinámicas.

Por último, se redactarán los comentarios de panaderías no artesanales acerca de los resultados de esta investigación para luego plantear las conclusiones y recomendaciones de la investigación.

Palabras clave: crecimiento empresarial, factores de crecimiento, MYPES, panadería artesanal, sector panadería, Lima Metropolitana

ÍNDICE DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	2
1. Problema de investigación:.....	2
2. Objetivos y preguntas de investigación	4
2.1. Objetivo general.....	4
2.2. Objetivos específicos.....	4
2.3. Pregunta general	4
2.4. Preguntas específicas	4
3. Justificación	4
CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO.....	6
1. Acerca del crecimiento empresarial	6
2. Micro y pequeña empresa	12
3. Factores determinantes que influyen en el crecimiento empresarial.....	13
CAPÍTULO 3: MARCO CONTEXTUAL	18
1.1 Sector de panadería artesanal en el Perú.....	18
CAPÍTULO 4: MARCO METODOLÓGICO.....	23
1. Alcance de la investigación	24
2. Diseño metodológico	24
3. Enfoque	24
4. Estrategia de la investigación	25
5. Horizonte temporal de la investigación.....	26
6. Fases de la investigación	27
7. Selección muestral	27
8. Operacionalización de variables.....	30
9. Técnica de recolección de la Información	32
10. Técnica de análisis de Información	33
CAPÍTULO 5: ANÁLISIS DE RESULTADOS.....	35
CONCLUSIONES.....	63
RECOMENDACIONES	66
REFERENCIAS	69
ANEXOS	78
ANEXO A: MATRIZ DE CONSISTENCIA	78

ANEXO B: CUADRO DE VARIABLES	80
ANEXO C: LISTA DE CÓDIGOS	82
ANEXO D: GUÍA DE ENTREVISTAS SEMI ESTRUCTURADA	84
ANEXO E: REPORTE BIBLIOMÉTRICO	87



LISTA DE TABLAS

TABLA 1. Entrevistas semiestructuradas a expertos.....	40
TABLA 2. Perfil de empresas seleccionadas para la investigación.....	42



LISTA DE FIGURAS

Figura 1 Las cinco etapas del crecimiento de las pequeñas empresas	16
Figura 2. Las cinco fases del crecimiento	17
Figura 3. El crecimiento empresarial desde el EBR. Un modelo integrador.....	18
Figura 4. Algunas diferencias entre las capacidades operativas y dinámicas.....	20
Figura 5. Clasificación de las MYPES	22
Figura 6. Distribución de las MYPES en el Perú	23
Figura 7. Factores relevantes de mortalidad de las microempresas en el Perú.....	26
Figura 8. Pirámide estratégica de distribución de las panaderías y pastelerías del Perú	29
Figura 9. Índice del precio al consumidor mayo 2021	32
Figura 10. Precio Promedio del Pan en Lima Metropolitana	33
Figura 11. Evaluación anual del precio del pan por kg	34
Figura 12. Esquema de marco metodológico.....	35
Figura 13. Procedimiento metodológico de la investigación utilizado para un caso de estudio	38
Figura 14. Reporte bibliométrico de industria panadera (<i>bakery industry</i>) Parte I.....	87
Figura 15. Reporte bibliométrico de industria panadera (<i>bakery industry</i>) Parte II.....	88
Figura 16. Reporte bibliométrico de industria panadera (<i>bakery industry</i>)	89
Figura 17. Reporte bibliométrico de crecimiento empresarial (<i>Business Growth</i>)	90
<i>Figura 18</i> Reporte bibliométrico de crecimiento empresarial (<i>Business Growth</i>) e industria panadera (<i>bakery industry</i>)	91

INTRODUCCIÓN

El sector panadero dentro del Perú presenta un crecimiento positivo en los últimos años, a pesar de la coyuntura de distanciamiento social y medidas estrictas originadas por la COVID-19. Sin embargo, enfrenta retos para lograr alcanzar sus objetivos debido a la fuerte competencia en precios y frente a un cliente cada vez más exigente.

Dentro del sector panadero existen panaderías comunes que se encargan de preparar los panes comerciales, también existen en el mercado las panaderías artesanales, las cuales se encargan de preparar panes regionales con un sabor diferenciado. Este tipo de panaderías se encargan de preparar a través de un proceso distinto y generan un pan mucho más saludable para el consumidor, sin embargo, su desempeño en el mercado encuentra dificultades.

En esa línea, esta investigación busca comprender aquellos factores que impiden el crecimiento empresarial de las panaderías artesanales en Lima Metropolitana en la actualidad. En el primer capítulo se desarrolla la problemática del presente trabajo con información contextual y teórica, además, se presentan los objetivos de investigación y las limitaciones de la misma.

En el segundo capítulo, se presenta el marco teórico que permitirá comprender e introducir en la bibliografía correspondiente para la comprensión del crecimiento empresarial en las MYPES del sector panadero artesanal.

En el tercer capítulo, se encuentra el marco contextual en donde se presenta la información sobre el sector de panadería artesanal en el Perú, así como las características de la industria panadera dentro del país.

En el cuarto capítulo, se describen los hallazgos correspondientes a la situación de las panaderías artesanales y los factores relacionados a su crecimiento.

En el último capítulo, se incluyen las conclusiones del trabajo, así como recomendaciones para el sector y para futuras investigaciones.

CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En el presente capítulo, se aborda el problema de investigación identificado se presenta su contextualización y justificación para llevarlo a cabo. Asimismo, se plantean los objetivos que buscan responder las preguntas planteadas, tanto general como específicas, y el modelo de gestión que nos brinda un acercamiento a los factores que explican la problemática desde un enfoque teórico y práctico.

1. Problema de investigación:

El consumo de pan en el Perú ha estado variando a través de los años, así como su sabor tradicional y preparación; es decir, antes se preparaban los panes con un horno de piedra y leña, y ahora con los avances y tecnología, usan maquinarias mucho más elaboradas. Y respecto al consumo per cápita de pan en el Perú es todavía inferior (35 kg.) en comparación de otros países de Sudamérica como Argentina con 65 kg, Uruguay con 62 kg. y Chile con 86 kg. (Instituto de Estudios Económicos y Sociales, 2018).

Sin embargo, a pesar del distanciamiento social y las estrictas medidas sanitarias originadas por la crisis COVID-19 que ocasionaron que muchas micros y pequeñas empresas replantearan sus estrategias para ofrecer productos y servicios de calidad acorde a los requerimientos del mercado; en el caso de la industria panadera, continuó el consumo del pan, continuaron abiertas la gran mayoría de panaderías.

Así como comentó el presidente de la Asociación Peruana de Empresarios de la Panadería y Pastelería (Aspan), Pío Pantoja Soto, que “los peruanos están consumiendo más pan en medio de la pandemia, muestra de ello es que, entre abril a agosto, este consumo creció en un 30% en comparación a similar periodo del año pasado” (Diario Perú 21, 2020), y ello refleja una gran oportunidad para el sector y poder replantear sus estrategias para impulsar el consumo de pan en la coyuntura actual.

Como se había mencionado, si bien hay panaderías que venden los panes comunes que todos solemos consumir, también están las panaderías artesanales; de los cuales sus panes regionales tienen un sabor diferenciado; por lo que, “se estima que en el Perú tenemos un patrimonio de 300 a 400 variedades de panes regionales, siendo algunos de ellos: Chaplas, Tantawawa (Ayacucho y otras partes del Perú), pan de maíz, pan de anís (Junín), pan de yuca (San Martín), pan de canela (Piura), Chuta, Sarnita, pan de camote...” (Revista Panadería y Pastelería Peruana, 2019), entre otros, pero que algunos no valoran o ya están siendo olvidados.

Si bien el sector panadero en el Perú tiene una tendencia al crecimiento; otra realidad es que, “deben afrontar un mercado que cada vez es más competitivo por las exigencias del cliente; sin embargo, la actividad comercial que llevan las empresas panaderas se ha venido dando de forma tradicional, limitándose a la simple venta de sus productos, y más aún, cuando estas se resisten al cambio y se enfocan en desarrollar actividades de carácter promocional de forma limitada” (Curipaco & Huamani, 2016). No solo es vender por vender y obtener ganancias, sino captar clientes por medio del trato, del buen servicio al cliente, por redes sociales, entre otros, y así poder también posicionar sus productos para más clientela.

Ante lo expuesto, el problema de investigación a desarrollar se origina porque, según lo entrevistado a dos organizaciones con mucha experiencia en el sector de panaderías artesanales y que tienen mucho contacto con panaderías por ser sus clientes o aliados, nos mencionan que quieren acoplarse al mercado, mejorar sus procesos, sus ventas, ser reconocidos, saber cómo gestionarlo, entre otros, porque uno de sus objetivos es crecer, poder desarrollarse en el mercado, expandirse a nivel internacional, ser reconocido no solo por vender pan, sino por lo saludable que es, por preocuparse en vender pan de calidad y saludable a las personas, por contar y querer tener mejor calidad de vida para sus colaboradores. Y, lamentablemente, no hay mucha información sobre ello con la cual nos pueda dar un número exacto de panaderías artesanales en todo Lima metropolitana, lo cual es una limitante en este trabajo de investigación, pero sí recopilando información a partir de nuestras entrevistas y acercamientos a expertos en el sector.

Hay diversas interrogantes y problemáticas que afrontan las MYPES, en general, como la gestión de recursos humanos en el Perú, “gran parte de ellos son empresas familiares; es decir, son dirigidas y operadas por los integrantes de este y en muchos de los casos, estas personas no cuentan con el conocimiento, ni capacidades para promover el crecimiento de la empresa” (Barboza, F. y Huamán, S., 2020,p.2), de cómo tratar de asegurarse de crecer, y para ello saber los factores determinantes que afectan en el desarrollo o impiden que estas empresas panaderas crezcan sería un primer comienzo para su crecimiento, ya que ese sector tiene una gran oportunidad hoy en día ante las nuevas tendencias y el gerente y/o panadero pueda tomar buenas y efectivas decisiones a futuro.

2. Objetivos y preguntas de investigación

2.1. Objetivo general

Identificar los factores determinantes que impiden el crecimiento empresarial de las MYPES del sector panaderías artesanales.

2.2. Objetivos específicos

- Objetivo específico 1: Describir los principales modelos teóricos que aborden el crecimiento empresarial aplicables a MYPES del sector panadero.
- Objetivo específico 2: Explicar la situación actual y entorno de las MYPES del sector panadería artesanal en Lima metropolitana.
- Objetivo específico 3: Identificar los factores que afectan el crecimiento de un grupo de MYPES panaderías artesanales.

2.3. Pregunta general

¿Cuáles son los factores determinantes que impiden el crecimiento empresarial de las MYPES del sector panaderías artesanales?

2.4. Preguntas específicas

- Pregunta específica 1: ¿Cuáles son los principales modelos teóricos que abordan el crecimiento empresarial aplicables a MYPES del sector panadero?
- Pregunta específica 2: ¿Cuál es la situación actual y entornos de las MYPES del sector panadería artesanal en Lima Metropolitana Lima?
- Pregunta específica 3: ¿Cuáles son los factores que afectan el crecimiento de un grupo de MYPES panaderías artesanales?

3. Justificación

La realización de la presente investigación se justifica por tres principales razones. El primero corresponde a un aspecto teórico y su aporte a la ciencia de la gestión, seguido por la razón empresarial que aborda a la industria panadera por el contexto que atraviesa y, finalmente, la utilidad práctica como punto de partida para futuras investigaciones.

Esta investigación busca analizar los principales factores que impiden el crecimiento empresarial de las panaderías artesanales en Lima en la actualidad. Según estimaciones de la Asociación Peruana de Empresarios de la Panadería y Pastelería (Aspan, 2021), el número de panaderías en territorio nacional corresponde a 16,153, de los

cuales 8,884 se encuentran ubicados en Lima y 7,269 en las distintas regiones del país durante el 2020, Asimismo, ha cambiado la cultura del consumidor peruano, que ha optado por productos más saludables y es más selectivo a la hora de adquirir un producto; así también la industria panadera tiene grandes retos debido a cómo afrontar el alza de insumos sin perder la calidad del producto que se elabora. Existe la necesidad de poder elevar el nivel de competitividad de la industria panadera en el Perú, con la implementación de mejores prácticas, mayor data informática para tener acceso a más nichos de mercados y mejorar su posicionamiento dentro del mismo.

En un mercado tan competitivo y complejo como el que atraviesan hoy en día las organizaciones, no basta con ofrecer un producto o servicio a buen precio. El consumidor ha tomado un rol más protagónico y las empresas tienen que orientar sus esfuerzos para satisfacer todas sus necesidades. Las empresas de hoy en día enfrentan desafíos en un entorno cada vez más competitivo, cambiante, global y complejo, en tal sentido la innovación fundamentada en el diseño surge como una estrategia para ser frente a la enorme competencia que existe entre las empresas y volverlas mucho más competitivas, asimismo contribuye a descubrir nuevas tendencias de los clientes y generar nuevas alternativas de negocio (Gomez Herrera, 2008). Es necesario comunicarse con el consumidor de ahora a través de la emoción y relaciones, ya que su comportamiento es muy distinto al periodo pre-COVID 19; es un cliente que está en una situación de fragilidad y vulnerabilidad (Quiñones, 2020).

Las investigaciones realizadas previamente abordan los factores de crecimiento empresarial en otros sectores comerciales, existe poca data que implique el sector panadero en el Perú, con lo cual esta investigación será muy enriquecedora y aportará al sector (VER ANEXO 5).

Finalmente, el análisis de los factores determinantes que impiden el crecimiento empresarial de las panaderías artesanales en Lima será beneficioso para posteriores investigaciones y se brindará data cualitativa actualizada para el sector.

CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO

El presente capítulo “consiste en identificar y organizar el conocimiento existente sobre el tema investigado” (Ponce & Pasco, 2018, p.34); por lo que, se procederá a explicar la definición, los modelos teóricos, sobre las MYPES respecto al crecimiento empresarial. Además, se explicará sobre los factores determinantes que influyen en el crecimiento empresarial de las empresas como las MYPES.

1. Acerca del crecimiento empresarial

1.1. Definición y relevancia del crecimiento empresarial

“La clave del éxito en la gestión no está en eliminar todos los problemas, sino en centrarse en los propios de la etapa del Ciclo de Vida que vive la organización de forma que pueda crecer y madurar para afrontar los problemas de la etapa siguiente” (Adizes, 1993). En este sentido, es importante tener conocimiento sobre las fases que pasa una empresa durante su desarrollo, saber sobre el crecimiento empresarial, que tiene distintos puntos de vista.

Según Gilbrat, citado en Blázquez, Dorta y Verona, “el crecimiento de las empresas es un proceso estocástico originado por la acción de innumerables e insignificantes factores aleatorios que actúan de forma proporcional sobre el tamaño de las empresas” (2006). Es decir, no importa el tamaño de la empresa, no es dependiente del crecimiento y todos pueden tener el mismo nivel de crecimiento como lo contrario.

Para Perroux, citado en Correa, “el crecimiento se define por el aumento duradero de la dimensión de una unidad económica simple o compleja, realizado con cambios de estructura y eventualmente de sistema, y acompañado de progresos económicos variables. Este concepto enlaza indisolublemente con el aumento de la dimensión y con el cambio estructural” (1999); es decir, el crecimiento es progresivo en un área o varias y ello relacionado al crecimiento económico alineado a un cambio de estructura.

Según Blanck, como se citó en Aguilera y Puerto, el crecimiento empresarial es más como un objetivo inherente, en el que obtendría beneficios para poder mantenerse, ser sostenible y fuerte en el ámbito empresarial (2012). En otras palabras, al crecer la empresa, también se vuelve relevante su imagen corporativa y así poder sobrevivir y mantenerse en la actualidad.

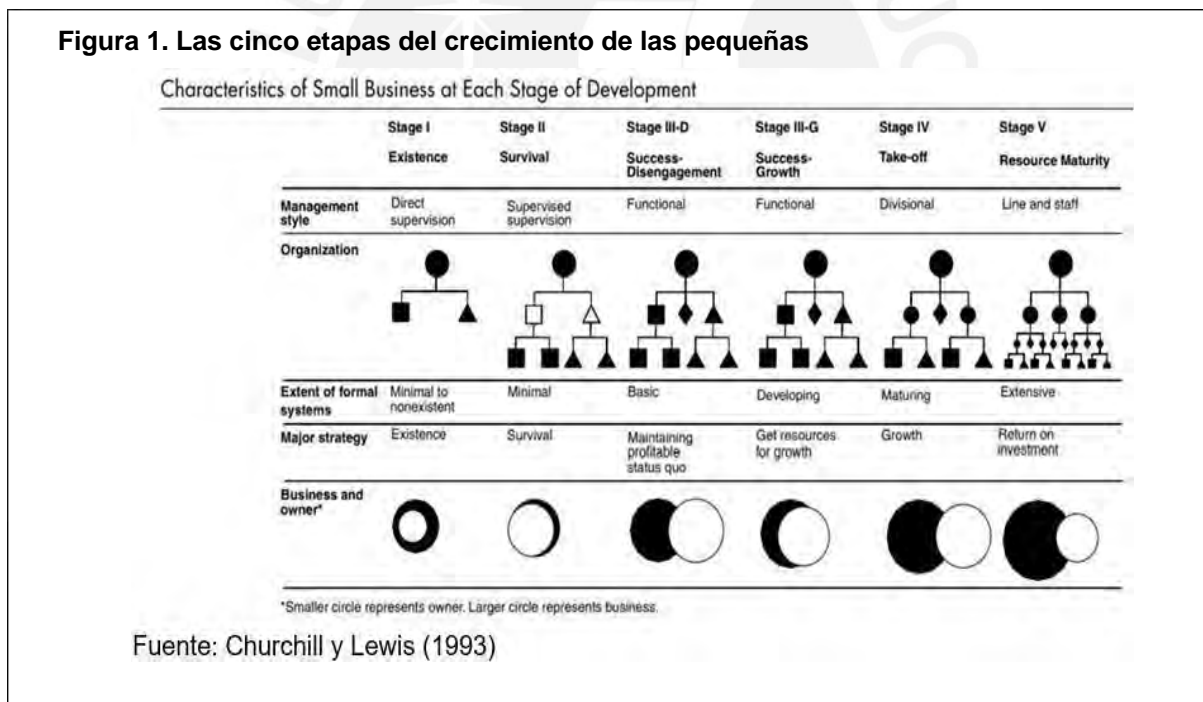
Por otro lado, AECA, citado en Correa, menciona que “el crecimiento de la empresa representa el desarrollo que está alcanzando la misma, manifestada tanto por el

incremento de las magnitudes económicas que explican su actividad como por los cambios observados en su estructura económica y organizativa” (1999). Entonces, el crecimiento se lleva a cabo a partir de cambios que se realizan en la estructura de la empresa para obtener progresos económicos; y estar presente de una forma más duradera.

Por lo que, mientras una empresa va creciendo en tamaño, productos o similares; entonces, tendrá que cambiar sus sistemas, comandos y así adaptarse.

1.2. Modelos Teóricos

Asimismo, se han desarrollado varios y diferentes modelos empresariales para los diferentes tipos de empresas que no son iguales en tamaño, dimensión, estructura, entre otros. Uno de ellos es el modelo de Crecimiento de Churchill y Lewis, enfocada para las pequeñas empresas, compuesta por 5 etapas (ver Figura 1): Etapa I, Existencia; Etapa II, Supervivencia; Etapa III-D, Éxito Desconexión; Etapa III-G, Éxito Crecimiento; Etapa IV, Despegue y la Etapa V, Madurez.

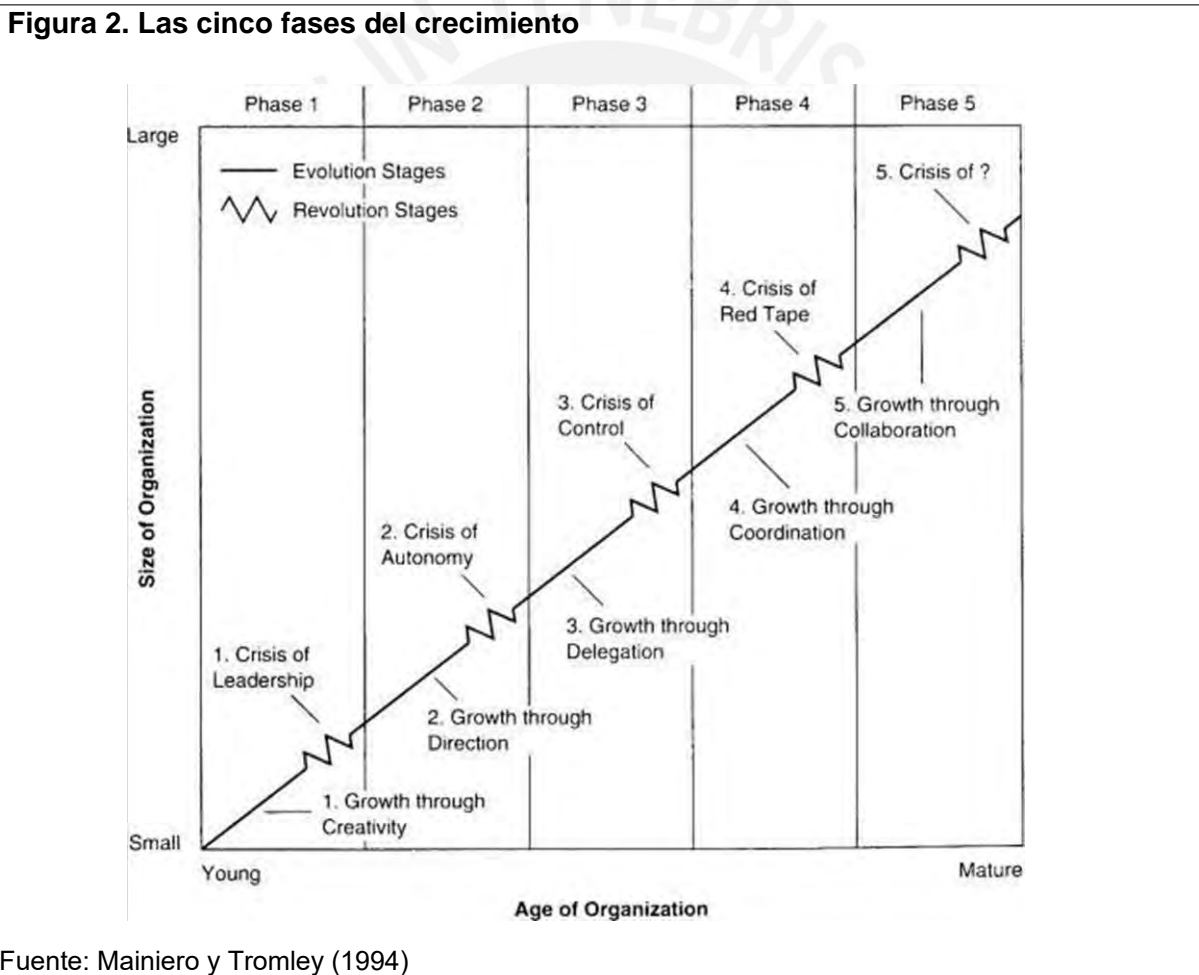


Según Churchill y Lewis, “cada etapa se caracteriza por un índice de tamaño, diversidad y complejidad, y se describe por cinco factores de gestión: estilo de gestión, estructura organizativa, alcance de los sistemas formales, objetivos estratégicos principales y participación del propietario en el negocio” (1983). Y al tener conocimiento sobre la fase en la que se encuentra su empresa, el gerente podría evaluar los nuevos desafíos a enfrentar, prever, teniendo en cuenta el estilo de gestión, la estructura de

organización, alcance de los sistemas formales, principales estrategias y qué tanto representa el negocio y el dueño.

Entonces, cada etapa tiene un fin ya sea desde obtener nuevos clientes, cubrir costos, la adaptación, rentabilidad hasta conseguir recursos y/o consolidarse y tener un panorama de cómo han estado siguiendo y/o qué realizar en un futuro.

Otro es el modelo de Crecimiento de Greiner (ver Figura 2), en el que “cada periodo evolutivo se caracteriza por el dominio estilo de gestión para lograr el crecimiento; mientras que cada periodo revolucionario se caracteriza por la dominación problemas de gestión que debe resolverse antes de que el crecimiento pueda continuar” (Mainiero y Tromley, 1994).



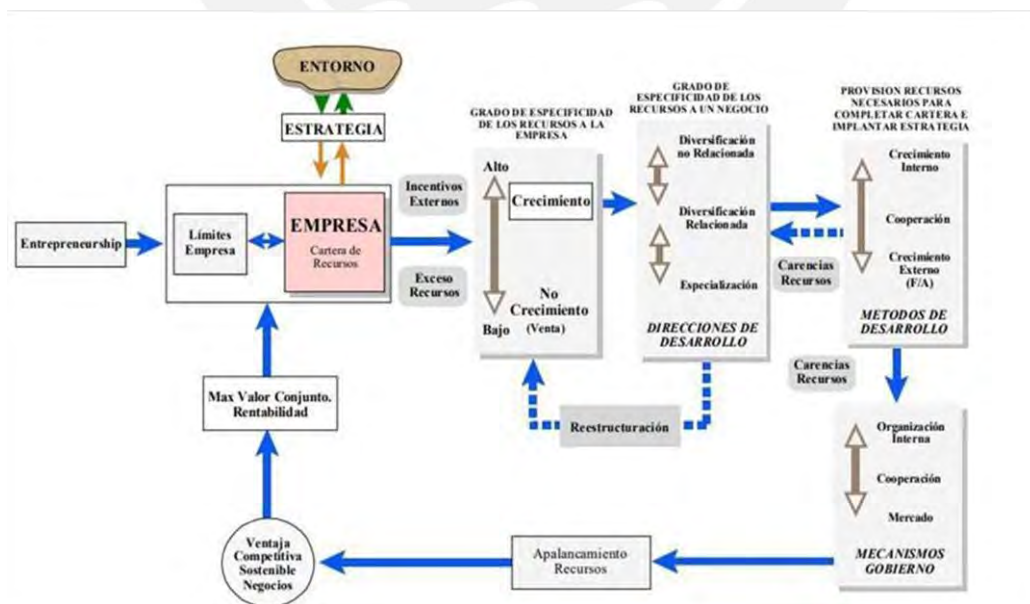
Como menciona el autor y se puede observar, consta de 6 fases: Creatividad, Dirección, Delegación, Coordinación, Colaboración y Alianzas, teniendo en cuenta las revoluciones que van pasando las empresas y las crisis por las que van atravesando, que en este caso son 5: Liderazgo, Autonomía, Control, Burocracia y Crecimiento.

Así que, según lo expuesto, el ciclo de vida de las empresas puede clasificarse según el tamaño de la empresa y según el estilo de liderazgo junto a la dominación de problemas de gestión para poder visualizar cómo ha estado avanzando la empresa y qué enseñanzas obtener de ello.

Por otro lado, se planteó la teoría de los Recursos; en el que Penrose, citado en Taboada, (2004) menciona su importancia que el “explicar el crecimiento de la empresa y las razones de la diferenciación y competencia entre firmas, abordando solo las causas internas a las mismas que generan y limitan su crecimiento. Es decir, lograr una teoría del crecimiento de la empresa que no se base eventos externos fortuitos” (p.30).

Está relacionado en dos subapartados, como menciona Taboada, en el que se expone los conceptos básicos y lógica del planteamiento, y, también, alcances y limitaciones (2004). Referente a ello, hay un modelo integrador del enfoque basado en los recursos (EBR) (Ver Figura 3).

Figura 3. El crecimiento empresarial desde el EBR. Un modelo integrador



Fuente: Forcadell (2004)

En este enfoque basado en recursos, Penrose menciona, citado en Forcadell:

el modelo propuesto en este trabajo considera los recursos empresariales (en un sentido amplio) como inductores del crecimiento...y una vez elegida la opción de crecimiento, es necesario analizar la especificidad de los recursos excedentarios a un determinado negocios o negocios, lo que determinará la dirección del desarrollo a tomar, sea esta especialización, diversificación relacionada o diversificación no relacionada (2004).

En otras palabras, se basa en la relación de los recursos que cuenta la empresa, las que carece y las que tendría que tener más adelante teniendo en base todo ello, teniendo en cuenta la estrategia y la decisión por parte de la empresa para obtener una ventaja competitiva.

Asimismo, están las capacidades que, según Winter (2003), caracteriza una capacidad "ordinaria" (sustantiva) como la capacidad de la organización para producir un resultado deseado (tangible o intangible), y una capacidad dinámica como la capacidad de orden superior para manipular sus capacidades sustantivas. Es fundamental que esta última capacidad sea bien gestionada para cumplir con los objetivos organizacionales ya que responde a cambios en el entorno.

Barriga (1994) afirma que "la capacidad empresarial es un elemento esencial para la obtención del crecimiento, del desarrollo económico y social de una nación" (pág. 61). Para que esta capacidad empresarial triunfe es fundamental que se acople al entorno cambiante, esté atento a las acciones de la competencia y a un sinfín de escenarios que están fuera del control del gestor. Para afrontar este panorama, la información se convierte en un recurso crucial y va en conjunto con el buen funcionamiento tanto del capital humano calificado como los recursos físicos con los que se cuenta.

Shumpeter (como se citó en Barriga, 1994) sostiene que mediante la capacidad empresarial exitosa se consigue la innovación, la cual deja atrás antiguas formas productivas y trae consigo nuevas y mejores prácticas. Asimismo, la competitividad que hay en el entorno, exige al empresario poder desarrollar nuevas habilidades para afrontar y fortalecer distintos enfoques de la gestión, como la mejora en distribución, finanzas y comercialización.

Los autores que abordan la capacidad empresarial concuerdan en que esta se construye y es primordial como ventaja competitiva, pero también están las capacidades

dinámicas que, según Leonard Barton (como se citó en Ambrosini, 2009), permiten a las empresas continuamente tener una ventaja competitiva y puede ayudarlas a evitar el desarrollo de rigideces centrales que inhiben el desarrollo, generan inercia y sofocan la innovación.

Por otro lado, Ambrosini (2009) detalla que capacidad dinámica no es solucionar un problema de forma espontánea, esta se construye y se repite a lo largo del tiempo, y no es una reacción de suerte o que se establezca de forma desarticulada.

A todo esto, está el modelo planteado por Gabriel Cepeda y Álvaro Barbosa, del cual ayudaría a que una empresa se pueda ver en el futuro de acuerdo a su potencial y así tener una ventaja competitiva frente a su competencia y crecer. Se llama capacidades Dinámicas y capacidades Operativas; en la cual, la primera se trata de “la realización de una actividad empresarial a través de una serie de procesos y rutinas. Permiten así alcanzar la excelencia en la realización de una determinada actividad, llegando en ocasiones a ser catalogadas como mejores prácticas” (Cepeda & Barbosa, 2016); en contraste con la segunda, la cual se refiere desarrollo de nuevos productos y procesos, evaluando entorno empresarial, tecnológico (Cepeda & Barbosa, 2016). Esas diferencias se podrían ver de la siguiente manera en la figura 4:

Figura 4. Algunas diferencias entre las capacidades operativas y dinámicas

	Capacidades ordinarias	Capacidades Dinámicas
Propósito	Eficiencia técnica en las funciones de negocio	Lograr congruencia con las necesidades del cliente, tecnología, y las oportunidades de negocio
Modo de conseguirlas	Comprar o construir (aprendizaje)	Construir (aprendizaje)
Esquema tripartito	De operaciones, administrativas y de gobierno	Detectar, valorar y transformar
Rutinas clave	Mejores prácticas (best practices)	Procesos de la empresa
Énfasis del directivo	Control de costes	Organización de los activos y liderazgo
Prioridad	Hacer las cosas bien	Hacer las cosas correctas
Imitabilidad	Relativamente imitable	Inimitable
Resultado	Aptitud técnica (eficiencia) Final del formulario	Fortalecimiento Evolutivo (Innovación)

Fuente: Cepeda & Barbosa, 2016

Como se puede observar, hay diferentes teorías y modelos pero que pueden complementarse o están relacionados unos con el otro; por lo que, nosotros nos enfocaremos en ello en nuestro trabajo de investigación ya que así podremos analizar los factores que impiden el crecimiento de nuestro sujeto de interés por falta de estudios específicamente sobre nuestro tema de investigación. Esto se debe a que el tema no es tan conocido; sin embargo, se relacionará a la teoría y modelos compartidos por varios autores relacionados con otros estudios basados en los factores que influyen en el crecimiento empresarial que serán expuesto más adelante.

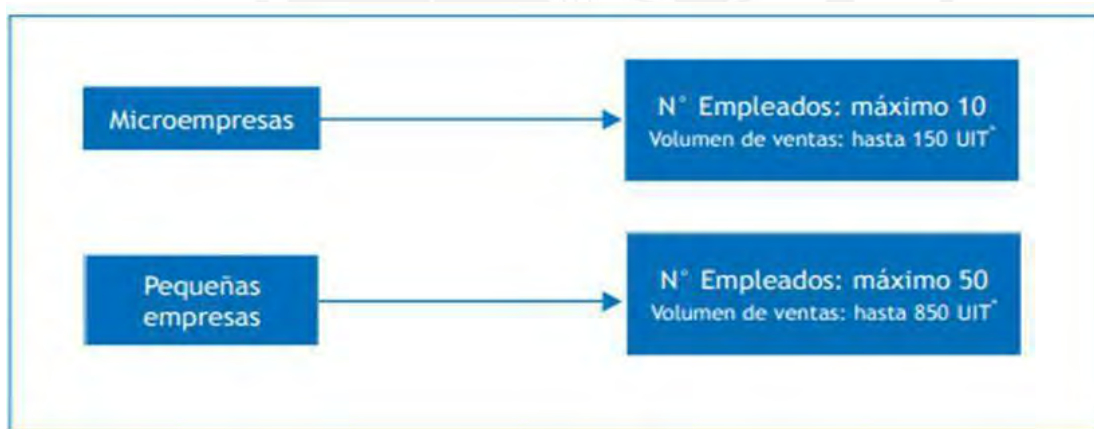
Además, los recursos disponibles y la capacidad que exista serían relevante en la empresa, y como menciona Forcadell (2004), “la estrategia de crecimiento, con todas las decisiones que conlleva, se encuentra dirigida por los recursos disponibles (“surplus”) y por las carencias de recursos, además de determinar la dotación futura de recursos”.

2. Micro y pequeña empresa

2.1. Definición y características de las MYPES.

Como esta investigación está enfocada en MYPES, primero abarcar un poco más de ello de manera general, pues son las micro y pequeñas empresas, y para seguir los criterios de clasificación basado en la cantidad total de empleados y volumen de ventas anuales (Revista del Departamento Académico de Ciencias Administrativas, 2007). En otras palabras, varía desde más de 10 empleados por lo cual está conformado la empresa y el volumen de ventas.

Figura 5: Clasificación de las MYPES



Fuente: Revista del Departamento Académico de Ciencias Administrativas, 2007

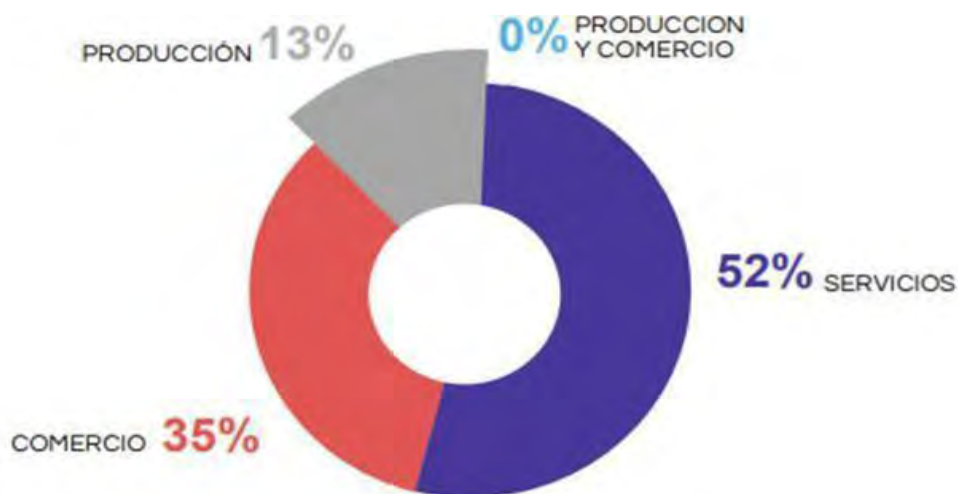
Además, según Juan Ravelo (2012), las MYPES tienen problemas como desconocer las herramientas de gestión, las habilidades gerenciales, la escasa capacidad operativa, la dificultad para acceder a un crédito, la informalidad, etc.; y, por ello, recibieron un gran golpe durante la pandemia 2020. Y ello daría como consecuencia que quiebren o vayan desapareciendo con una menor rentabilidad.

En el Perú, las MYPES tienen una gran relevancia por la “cantidad de establecimientos como por la generación de empleo, habiendo desarrollado en los últimos

años una presencia mayoritaria, constituyéndose en algunas zonas del interior del país como la única forma de organización empresarial existente sobre la cual gira la actividad económica” (Arbulú, 2005). Y según Comexperú, en el 2020, el 95% de los peruanos tienen Mype, lo cual genera grandes ingresos para las familias peruanas (2020).

Además, según el reporte de Comexperú, estas empresas se dedicaron más a los servicios, seguido por el comercio y producción (2020), así como se puede visualizar en la figura 6.

Figura 6. Distribución de las MYPES en el Perú



Fuente: Comexperú (2020)

Como se puede observar, es un crecimiento considerable y diferenciado, en este caso de servicios respecto a los demás que, posiblemente, haya influenciado la cuarentena y muchos peruanos tuvieron que velar por su economía al ser golpeados drásticamente.

En el caso de las Mypes en el sector panadero, del cual se está trabajando esta investigación, en la actualidad, hay cada vez más panaderías que surgieron desde la pandemia del COVID-19. Si bien algunos tuvieron algunas bajas ventas, ya se han recuperado con un 16.7% (El Peruano, 2022), del cual se hablará más sobre ello más adelante en la investigación.

3. Factores determinantes que influyen en el crecimiento empresarial

Posteriormente a la revisión de las fuentes teóricas, se pueden identificar distintos factores cruciales para el crecimiento empresarial para cada autor; así como se describió algunas teorías sobre crecimiento empresarial, esto está relacionado e influenciado con algunos factores que forman parte de ese proceso.

Se puede afirmar que “el crecimiento empresarial viene condicionado por factores de diversa índole, tanto interna como externamente, toda vez que deben darse situaciones favorables para invertir, al mismo tiempo que ha de existir una clara motivación de la dirección para aprovechar las circunstancias que el entorno facilita (Blázquez et al., 2006).

En ese caso, están los factores internos y externos; los cuales están distribuidos algunos en las capacidades dinámicas y operativas explicadas anteriormente como también algunos factores de gestión relacionadas, las cuales hay estudios aplicándolos.

Por otro lado, como menciona Segura y Greene (citado en Colombo y Grilli, 2005)

“si bien las actitudes y motivaciones del emprendedor son relevantes, su comportamiento y en particular sus habilidades aún parecen serlo más. En este sentido, el perfil y nivel de capital humano del fundador (o fundadores) constituye uno de los principales factores determinantes de dicho crecimiento” (2009).

En este contexto, los estudios de los colaboradores y el acceso a capital financiero son factores que influyen en el crecimiento, y como mencionan Angulo y Velásquez, en su tesis sobre “Estrategias competitivas que promueven el crecimiento empresarial de las MYPES del subsector de confecciones en el Emporio Comercial de Gamarra”, esos elementos mejoran la calidad de los productos y la excelencia de los servicios, fortaleciendo la competitividad de las empresas (2022).

3.1. Estudios empíricos sobre factores que influyen en el crecimiento empresarial en MYPES.

Según Panez, citado en Avolio B, hay escasas investigaciones sobre el desarrollo de las MYPES y los factores que influyen en su crecimiento (2020); así que, algunos estudios cercanos serían lo que se comentarán a continuación.

Uno de los casos es la tesis de José Antonio Panez de la Universidad Privada de la Selva Peruana, en donde quiere analizar los factores que limitan el crecimiento de las MYPES en el Perú entre el 2016 y 2018. Fue un trabajo de diseño experimental en la cual aplicaron muestreo tipo probabilístico y que concluyeron que factores administrativos sí influyen en el desarrollo y crecimiento de las MYPES como también hay unos factores que afectaron su crecimiento (Panez.J, 2020, p.43).

Otro caso es el trabajo de investigación de Barzola y Rojas, cuyo objetivo es determinar la deficiente aplicación de estrategias como planificación, financiamiento, asesoramiento de información gubernamental y asociatividad que afectan el crecimiento empresarial de las microempresas artesanales; como los talleres cantón Milagro (2019). En ese trabajo, se usaron herramientas estadísticas para evidenciar las existencias de estrategias competitivas en las microempresas artesanales que les permiten crecer empresarialmente.

Según el estudio de Alicia Correa, se basa en dos factores esenciales para el crecimiento que es la antigüedad y el sector de actividad; cuya muestra era de 679 casos de empresas y concluyeron que esos factores están inversamente relacionados en empresas con cantidad mayor de edad a comparación de las pequeñas (1999).

Así que hay otros estudios más pero no uno con el tema de factores que impiden el crecimiento en panaderías artesanales, pero algunas parecidas; inclusive, hay un estudio de qué pasaría si no se atienden a ciertos factores que podrían conllevar a la mortalidad de las microempresas en el Perú dividiéndose en factores de gestión, financieros y externos.

Uno de los casos es el estudio de Alva (2017), en la cual se conoce los principales factores de mortalidad de las microempresas en el Perú, para lo cual se centra en el distrito de Cercado de Lima: zonas de Grau, las Malvinas y el Damero de Jirón de la Unión.

La muestra de la investigación se da a 60 gestores de microempresas zonas de Gran con experiencias de fracaso.

Alva (2017) afirma que “en 2014, el 51,9% de las empresas peruanas que habían iniciado sus operaciones en 2007 no seguían operando, lo cual se traduce en una salida de aproximadamente 463 microempresas en un paso de 7 años” (pág. 78).

Figura 7. Factores relevantes de mortalidad de las microempresas en el Perú

DESCRIPCIÓN DE FACTORES	AUTORES
Edad del gestor	Lussier, 1996
Educación / Educación formal superior	Lussier, 1996; Taxis, Ramírez Urquidyy Aguilar Barceló, 2016
Experiencia de los padres del gestor como administrador	Lussier, 1996
Experiencia en el sector / Conocimientos del mercado / Falta de conocimiento del negocio	Lussier, 1996; Grapeggia <i>et al.</i> , 2011; Santini <i>et al.</i> , 2015
Falta de capacitación en gestión / Experiencia en gestión	Bonacim, Cunha y Correa, 2009; Lussier, 1996
Planeamiento / Falta de plan de negocios	Lussier, 1996; Bonacim, Cunha y Correa, 2009
Cientes / Poca clientela / Falta de clientes	D'Amboise y Muldowney, 1988; Bonacim <i>et al.</i> , 2009; Santini <i>et al.</i> , 2015; Grapeggia <i>et al.</i> , 2011
Competidores / Fuerte competencia / Competencia	D'Amboise y Muldowney, 1988; Bonacim, Cunha y Correa, 2009; Santini <i>et al.</i> , 2015; Grapeggia <i>et al.</i> , 2011
Mala ubicación comercial	Bonacim, Cunha y Correa, 2009
Control y documentación financiera / Instrumentos de control administrativo	Lussier, 1996; Grapeggia <i>et al.</i> , 2011
Publicidad	Lussier, 1996
Atrasos en cuentas por cobrar / Clientes morosos / Clientes mal pagadores	Lussier, 1996; Bonacim, Cunha y Correa, 2009; Santini <i>et al.</i> , 2015
Problemas financieros / Falta de crédito	Bonacim, Cunha y Correa, 2009; Santini <i>et al.</i> , 2015
Trabajadores / Falta de mano de obra	Lussier, 1996; Santini <i>et al.</i> , 2015
Alta carga tributaria/ Situación regulatoria	Bonacim, Cunha y Correa, 2009; Santini <i>et al.</i> , 2015; Taxis, Ramírez Urquidyy Aguilar Barceló, 2016
Contexto económico / Recesión económica del país	Lussier, 1996; Santini <i>et al.</i> , 2015

Fuente: Alva (2017)

El estudio de Alva combina diferentes estudios teóricos y prácticos. Investigaciones previas como al de Lussier (1996), el cual señala como los principales factores de fracasa empresarial: la subcapitalización y altos costos fijos (32%), la recesión económica (30%), problema con acreedores (23%), atrasos en el cobro de cuentas (8%) y problemas tributarios (8%).

Asimismo, otro estudio relevante es el de Bonacim, Cunha y Correa (2009), quienes afirman que la falta de capacitación en gestión, ausencia de plan de negocios, clientes morosos y falta de mano de obra especializada son los principales factores de fracaso empresarial.

En base a la literatura expuesta, el crecimiento empresarial en las MYPES está influenciada por distintos factores que permiten tanto su desarrollo de seguir adelante como su decadencia de acuerdo a distintos puntos de vista de varios autores. A partir de ello, se procedió a escoger de dos teorías y/o modelos que se ajuste al contexto y poder entender si será efectiva o tenga cierta correlación con nuestros sujetos de estudios que se expondrá a continuación.



CAPÍTULO 3: MARCO CONTEXTUAL

A continuación, se abordará a profundidad sobre el sujeto de estudio: la industria panadera. Se hará una revisión general para saber cuál es la situación actual de la industria panadera en el territorio nacional; en especial en Lima Metropolitana.

1. Situación de la industria panadera en el Perú

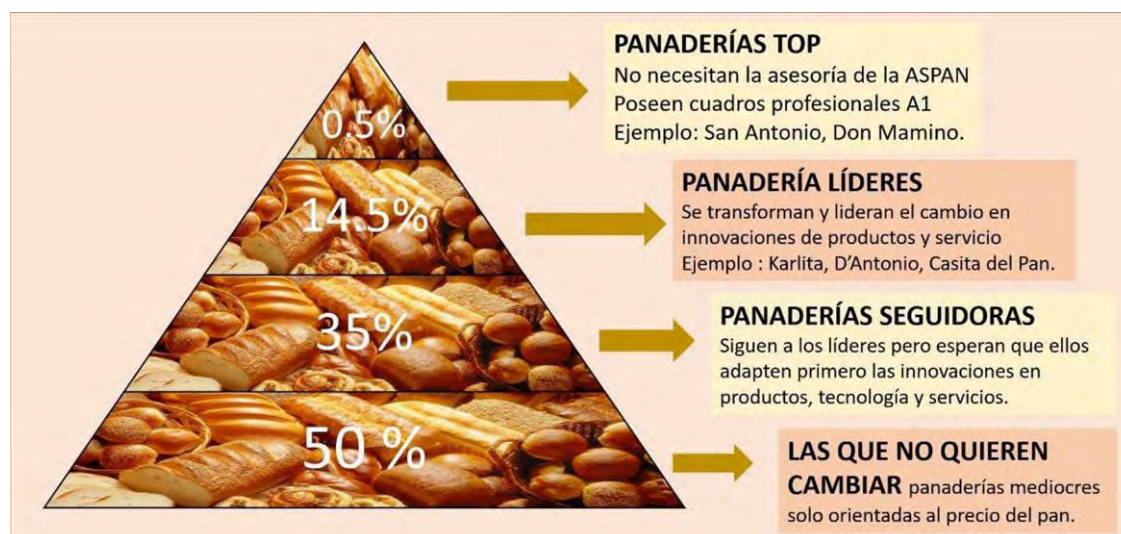
1.1 Sector de panadería artesanal en el Perú

El Perú se caracteriza por su amplia y exquisita variedad gastronómica. Cuenta con diversos platos representativos de cada región, pero hay un alimento infaltable en las mesas de las familias peruanas: el pan. Si bien su preparación se basa en harina, trigo y sal, existen muchas variedades de pan que caracterizan a ciertos lugares del país. Según estimaciones de la Asociación Peruana de Empresarios de la Panadería y Pastelería (Aspan, 2021), el número de panaderías en territorio nacional corresponde a 16,153, de los cuales 8,884 se encuentran ubicados en Lima y 7,269 en las distintas regiones del país durante el 2021 (ver Anexo A).

El 55% del total de panaderías a nivel nacional se concentran en Lima. Aspan ha clasificado los establecimientos en cuatro rangos, los cuales se rigen por sus años de trayectoria, nivel de innovación y crecimiento en los últimos años (ver Figura 8). El primero corresponde a las “panaderías top” y representa el 0.5% del total; entre los más destacados se encuentran “Pastelería San Antonio” y “Don Mamino”. El primero de ellos, conocido por el giro que le dio a su negocio a raíz de la pandemia y buenas prácticas en la gestión de capital humano; asimismo, “Panadería Don Mamino” es reconocido por ser el primer establecimiento en implementar el autoservicio de pan. Estas panaderías se encuentran en el tope de la distribución por el respaldo de años con los que cuentan y la buena reputación obtenida.

Con una participación de 14.5%, se encuentra posicionado en las “panaderías líderes”, entre las cuales están “Karlita”, “D’Antonio” y “Casita del Pan”. Estas se caracterizan por la transformación digital que han experimentado y las buenas prácticas de gestión. Asimismo, con un 35% se encuentran las “panaderías seguidoras”, las cuales replican lo que hacen las panaderías líderes y siguen la línea de innovación, y foco al cliente. Por último, se encuentran con un 50% las “panaderías que no quieren cambiar”, las cuales solo se enfocan en el precio del pan dejando de lado aspectos como la calidad, variedad de panes y distintos servicios complementarios que podrían ayudar a mejorar su rentabilidad y sostenibilidad a lo largo del tiempo.

Figura 8 Pirámide estratégica de distribución de las panaderías y pastelerías del Perú



Fuente: Aspan (2021)

En base a lo esquematizado, se observa que el 50% de las panaderías y pastelerías del Perú tienen una orientación hacia no cambiar, esto significa que solo se fijan en el precio del producto que se ofrece y que no están interesadas en abarcar otros aspectos como un marketing eficiente, buena gestión humana y optimización de recursos en sus negocios. Definitivamente, es un porcentaje significativo el cual necesita especial atención y está presto a futuras mejoras para que estas micros y pequeñas empresas puedan sostenerse a largo plazo.

Por otro lado, la incertidumbre política en el país debido al cambio de mando presidencial ha ocasionado un alza en el precio del dólar. Esta subida repercute directamente en el precio de los insumos para la elaboración del pan. Como se mencionó anteriormente, los insumos para la preparación del pan son principalmente la harina de trigo, azúcar, agua y levadura. Respecto al ingrediente principal como la harina de trigo, está en su mayoría proviene del extranjero y su precio se cotiza en dólares, con lo cual, el ascenso del precio de esta moneda ocasiona que los costos de producción se eleven y tenga una repercusión directa en el precio que paga el consumidor. Pantoja (como se cita en "Eliminar la importación de la harina de trigo: ¿Cómo afectaría la producción de pan?", 2021), "la harina de trigo hecha en el Perú por la industria molinera que es elaborada a base de trigo importado está costando S/.2 el kilo en promedio; mientras que el kilo de harina de trigo elaborado con producto nacional bordea los S/. 4.50 a S/. 5".

En los últimos meses, el precio del pan ha sufrido variaciones y esto se ve reflejado en el Índice de precios al consumidor (IPC). En el grupo “Alimentos y bebidas”, se incluye el pan, el cual se encuentra presente en los rubros que explican el ascenso de IPC en los últimos meses (INEI, 2021) (ver Figura 9 y 10). La producción de trigo en territorio nacional no es suficiente para abastecer toda la demanda del mercado actual. Asimismo, este gran porcentaje de abastecimiento se ha visto condicionado por algunas propuestas realizadas en la última campaña presidencial sobre ciertas medidas que dificultan el sector panadero.

La industria molinera demanda anualmente poco más de 2 millones de TM de trigo, siendo abastecido mayormente de importaciones. Del trigo producido en el país (cerca de 195 mil TM en el 2018) solo una pequeña parte se destina a la industria molinera, pues depende en mayor medida del trigo importado, volumen que en el 2018 llegó a poco más de 2 millones de TM, 2.6% menos respecto al 2017. Este insumo provino de países como Canadá (66% del total), Argentina (19%), EE. UU (8%) (Scotiabank, 2019).

En base a los datos proporcionados en el apartado anterior, es notorio la dependencia del sector panadero del mercado internacional y del tipo de cambio que se establezca en territorio nacional. Más aún, cuando el consumo per cápita de pan ha ido ascendiendo en los últimos años.

Figura 9. Índice del precio al consumidor mayo

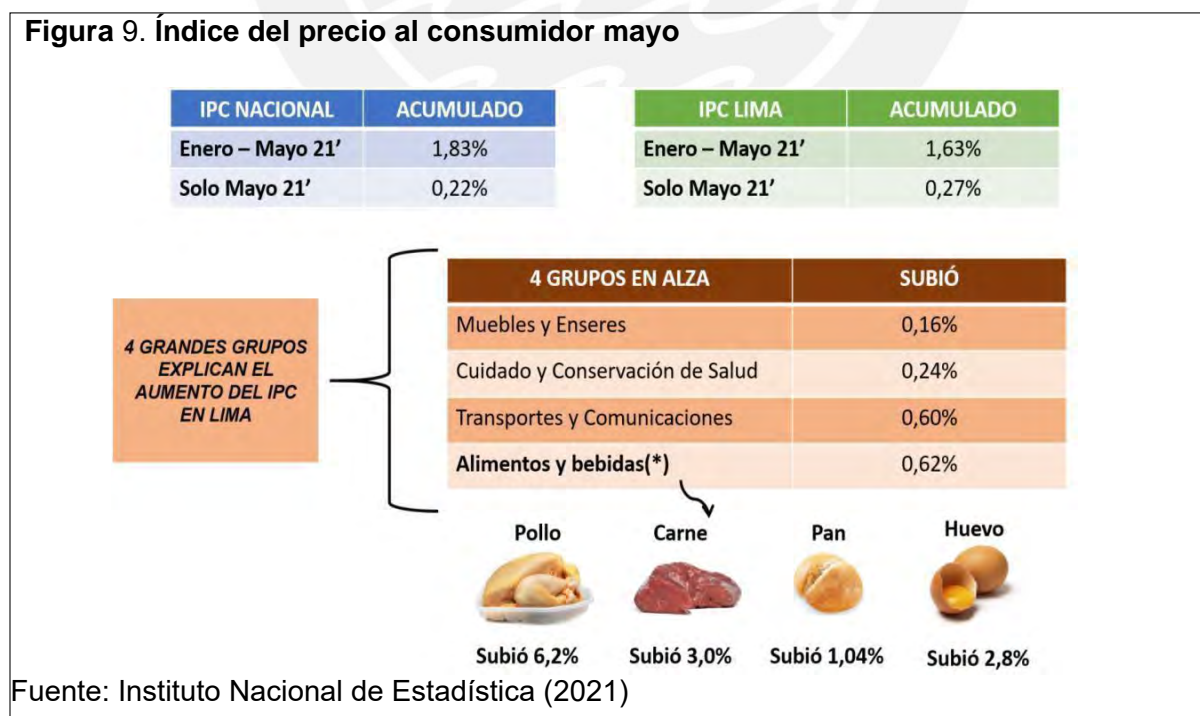


Figura 10. Precio Promedio del Pan en Lima Metropolitana

Precio Promedio del Pan en Lima Metropolitana
Periodo: Enero 2021 – Enero 2022 (Soles por Kilogramo) *1/

Mes	Pan de Yema	Pan Francés	Pan Integral	Pan Ciabatta
Enero	6.58	6.68	6.59	6.15
Febrero	6.58	6.68	6.59	6.15
Marzo	6.58	6.68	6.59	6.15
Abril	6.58	6.68	6.59	6.15
Mayo	6.65	6.89	6.73	6.22
Junio	6.93	7.18	7.04	6.31
Julio	7.02	7.37	7.1	6.37
Agosto	7.17	7.49	7.1	6.38
Setiembre	7.53	7.74	7.35	6.52
Octubre	7.56	7.79	7.38	6.58
Noviembre	7.59	7.84	7.40	6.59
Diciembre	7.62	7.88	7.42	6.64
Enero (*)	7.63	8.01	7.43	6.75

Fuente: Instituto Nacional de Estadística (2021)

La información proporcionada del 2021 y 2022 reflejan el notorio involucramiento del rubro alimentos y bebidas en el ascenso del índice del precio al consumidor. El precio ha ido en aumento debido al periodo de incertidumbre política que se vive debido a las últimas elecciones presidenciales, donde existen propuestas que afectarían las importaciones, con lo cual el rubro panadero se perjudicaría por el trigo proveniente de otros países.

1.2. Análisis y características de la industria panadera

En el Perú hay una tendencia de mayor consumo de pan por persona. El consumo per cápita de pan en el Perú es todavía inferior (35 kg.) si se compara esta cifra con la de otros países del continente como Argentina (65 kg.), Uruguay (62 kg.) y Chile (86 kg.); sin embargo, el consumo de pan ha crecido notablemente en los últimos años (en el 2008, según INEI, el consumo per cápita de pan era de 24 kg.) (Instituto de Estudios Económicos y Sociales, 2018). En el 2020, el consumo per cápita cerró con 42 kg. y las expectativas para el presente año es que esta cantidad ascienda a 45 kg.

Así como el consumo del pan ha ido aumentando en los últimos años, el precio de este no es indiferente a este ascenso. Según la Encuesta Nacional de Hogares, elaborada por el Instituto Nacional de Estadística (INEI), del año 2013 al año 2021 se presenta un ligero aumento en el precio del pan por kilogramo (ver Figura 11). El precio del pan francés en el 2013 tenía como precio S/. 6.42 por kilogramo y en el presente año es de S/. 6.79 por kilogramo; el precio ascendió en 5.6%. Asimismo, el precio del pan de yema en el 2013 era de S/. 6.44 y, hoy en día, es de S/.6.69 el kilogramo; el precio ascendió en 3.88%.

Figura 11. Evaluación anual del precio del pan por kg

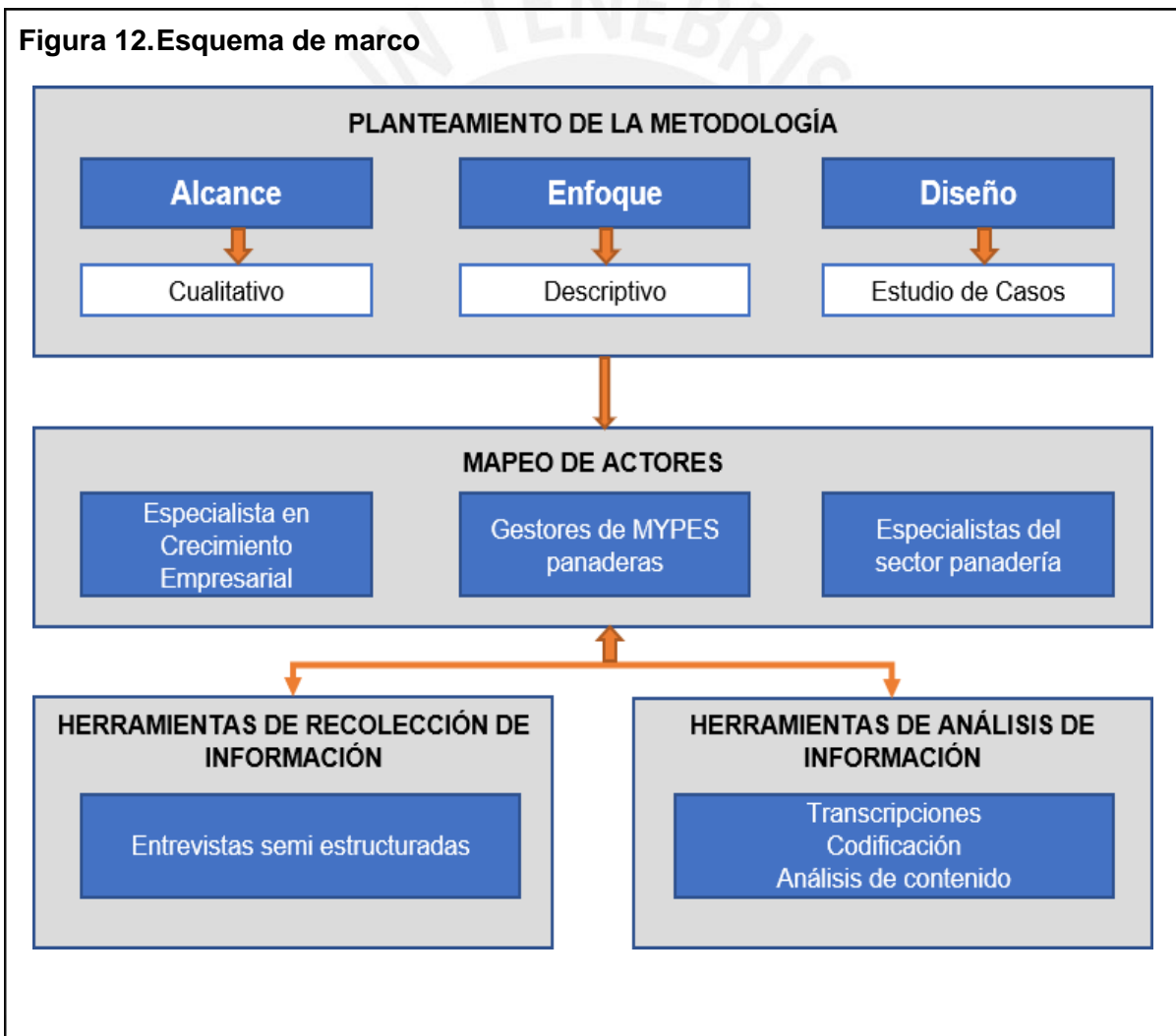


Fuente: INEI-ENAH0 2013-2021

En el último año, el comportamiento del consumidor peruano ha variado respecto a la forma en que lleva su alimentación y ha optado por nuevos hábitos de consumo. Así, la producción de panes en base a granos andino como la kiwicha, ajonjolí y quinua han ido en ascenso y haciéndose presente en la elección del consumidor. Aspan (citado en “Panes ricos en nutrientes ganan participación en mercado pese a más altos precios”, 2021), sostiene que la participación de los panes enriquecidos a base de granos andinos bordea hasta en un 30% del consumo nacional, y existe una clara tendencia a expandirse en los próximos años.

CAPÍTULO 4: MARCO METODOLÓGICO

En este capítulo, se expondrá la forma metodológica que se llevará a cabo para cumplir con los objetivos planteados inicialmente. En el primer apartado, se abordará el planteamiento de la metodología, el cual consiste en el alcance, enfoque y diseño. En este último, se detallarán las variables, etapas, estrategia y marco muestral. En segundo lugar, la identificación de los principales actores involucrados, las variables a analizar, para luego presentar las herramientas de recolección de datos y, finalmente, las técnicas de análisis de información. Para un entendimiento adecuado de cómo se desarrollará el capítulo, se presenta un esquema de desarrollo (ver Figura 12).



1. Alcance de la investigación

La información obtenida a partir de la búsqueda teórica y la perspectiva que se quiere establecer permitirán definir el alcance del estudio (Hernández, Fernández y Baptista, 2010). Los estudios de investigación pueden orientarse por cuatro alcances: descriptivo, correlacional, causal y exploratorio. Esta investigación adoptará un enfoque descriptivo. Los estudios descriptivos tienen como finalidad reunir información específica de un grupo de personas, comunidad, organización o cualquier proceso que se someta a una examinación y no incluye una medición entre variables (Hernández et al, 2014). Asimismo, este tipo de alcance, según Ponce y Pasco, “sirve para comprender en detalle la forma en que se comporta el fenómeno investigado” (2018, p. 44). El propósito general de este estudio es identificar los factores determinantes que impiden el crecimiento empresarial de las MYPES del sector panaderías artesanales y se realizarán entrevistas semi estructuradas dirigidas a gestores de panaderías y expertos del sector abordado.

2. Diseño metodológico

Existen muchos tipos de diseños metodológico; de los cuales, los principales son la teoría fundamentada, diseños etnográficos, diseños narrativos, diseños fenomenológicos, diseños de investigación-acción, estudios de caso cualitativos, etc. “Cada método marca unos lineamientos para el proceso de análisis, ya los resultados que se buscan son distintos; sin embargo, hay un análisis común en todo estudio cualitativo: generar categorías o temas” (Hernández et. al, 2010, p.422).

Esta investigación aplicará el diseño de estudio de caso, como menciona Hartley (citado en Castro, 2010), quien destaca que el objetivo del estudio es “comprender la interacción entre las distintas partes de un sistema y de las características importantes de éste, de forma tal que el análisis realizado pueda ser aplicado de manera genérica” (1994, p. 36). Se proporcionará más detalles sobre ello.

3. Enfoque

Existen tres tipos de enfoques que se pueden emplear en una investigación: cualitativo, cuantitativo y mixto. Stake (como se citó en Castro, 2010) menciona que “el objetivo de la investigación cualitativa es la comprensión, centrando la investigación en los hechos; mientras que la investigación cuantitativa fundamentó su búsqueda en las causas, persiguiendo el control y la explicación” (1995, p.37). Asimismo, Hernández et al (2014), argumentan que el enfoque cuantitativo ofrece la posibilidad de poder generalizar los resultados del estudio en un sentido amplio, un control de los fenómenos abordados y poder medir la magnitud de estos; en cambio, el enfoque cualitativo nos brinda riqueza interpretativa, datos a profundidad y poder plasmarlos en un contexto determinado.

Este estudio se orientará hacia una metodología netamente cualitativa. Este enfoque se caracteriza por su “mayor flexibilidad en cuanto a la secuenciación del estudio, así enfatiza el trabajo con muestras más pequeñas, el uso de instrumentos de medición más abiertos e interactivos, y una interpretación y comprensión profunda del fenómeno investigado” (Ponce y Pasco, 2018, p. 45). En efecto, se recurrirá a técnicas para recolectar datos como las entrevistas a profundidad a expertos del sector y gestores de las empresas seleccionadas, para luego poder codificar lo expresado en las intervenciones y finalmente el análisis para obtener una perspectiva interpretativa que respondan a los objetivos del estudio.

4. Estrategia de la investigación

Ya establecidos el alcance y enfoque de la investigación, es necesario precisar la estrategia metodológica que orientará el estudio. Dentro de la metodología cualitativa se encuentran distintas herramientas para llevar a cabo el objetivo general: investigación de la acción, estudios de campos, etnografía y los estudios de casos (Castro, 2010).

La estrategia general de la investigación es el estudio de casos. “El estudio de casos permite analizar los fenómenos en un contexto real, utilizando simultáneamente muchas fuentes de pruebas cuantitativas y/o cualitativas diferentes” (Villarreal, 2017, p.152). Asimismo, Castro (2010, p.36) afirma que un estudio de caso “trata exitosamente con una situación técnicamente distintiva en la cual hay muchas más variables de interés que datos observacionales y, como resultado, se basa en múltiples fuentes de evidencia, con datos que deben converger en un estilo de triangulación”.

Esta investigación tiene como caso de estudio a ocho MYPES del rubro panadería artesanal: La P'tite France, El Pan de la Chola, Panadería los 7 Enanos, Panadería Artesanal Antaño, Masana Panadería y Kala Tanta Panadería y 2 organizaciones con experiencia del sector panadería.

El estudio de casos está compuesto de tres fases: teórica, trabajo de campo y analítica (ver Figura 13). Esta estrategia de investigación favorece el desarrollo de literatura teórica que dirige la recopilación y análisis de datos (Castro, 2010).

Figura 13. Procedimiento metodológico de la investigación utilizado para un caso de estudio



Adaptado de: Castro (2010)

Los estudios de casos se clasifican de distintas maneras. Según Yin (1994) (como se citó en Castro, 2010), la clasificación se hace en base al objetivo del estudio y la que se sustenta en el número de casos a investigar. Como se describió anteriormente, el alcance del estudio es netamente descriptivo, con lo cual, se analizará cómo se desenvuelven ciertas organizaciones seleccionadas dentro de un contexto determinado. Asimismo, la presente investigación es un estudio de casos múltiples, ya que se harán preguntas iguales a ocho MYPES del rubro panadería artesanal y se compararon respuestas. Se ha seleccionado a ocho empresas con el objetivo de que las respuestas tengan mayor validez y respalden al sustento teórico explicado previamente. Además, también la opinión de 2 organizaciones con experiencia del sector panadería.

5. Horizonte temporal de la investigación

Respecto al horizonte temporal, Pasco y Ponce (2018) afirman que las investigaciones se clasifican en transversal y longitudinal. Este último aborda el análisis de los cambios en distintos puntos del tiempo. Así, la presente investigación es de horizonte temporal transversal, ya que recogerá información de unidades de análisis en un momento determinado. El objetivo de las investigaciones transversales es “describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado” (Hernández et al, 2014, p. 151). Para desarrollar el objetivo general se realizarán entrevistas a expertos del sector panadería y gestores de MYPES del rubro panadería artesanal, por medio de un conjunto de preguntas establecidas.

6. Fases de la investigación

Durante las dieciséis semanas de trabajo en la primera parte de la investigación, se recolectó información tanto de fuentes primarias como secundarias para la elaboración del marco teórico y contextual, se están planteando el marco metodológico con las técnicas y herramientas para poder validar la teoría planteada en los apartados anteriores. La segunda parte de la investigación consta de tres fases: la revisión y ajustes del primer entregable oficial, el trabajo de campo y la elaboración del trabajo escrito. Se ha elaborado un cronograma de actividades con especificaciones de cara a los próximos meses de trabajo (ver Anexo G).

7. Selección muestral

Según la literatura, después de definir el alcance y diseño de la investigación, se identifica el sujeto a estudiar; es decir, las empresas u organizaciones que nos proporcionarían la información necesaria para abordar los objetivos de la investigación.

En este proceso, se debe decidir entre realizar un censo o usar una muestra. En un censo, el investigador recolecta información de toda la población objetivo, mientras que, en una muestra, se centra en un número limitado de unidades de esa población (Pasco & Ponce, 2015).

Hernández et al. (2014) sostiene que, en la investigación cualitativa, el tamaño de la muestra no es crucial desde una perspectiva probabilística, ya que el objetivo no es generalizar, sino profundizar en la investigación.

En este estudio, se empleará un muestreo no probabilístico que “involucra una selección de unidades de observación de acuerdo con algún criterio escogido por el propio investigador” (Ponce y Pasco, 2018). Asimismo, la muestra será de conveniencia, seleccionada después de consultar con varias empresas del sector de panaderías artesanales, que accedieron a compartir su información para el estudio.

Para esto, se utilizará la técnica de muestreo de bola de nieve, donde “se identifican participantes clave y se agregan a la muestra, se les pregunta si conocen a otras personas que puedan proporcionar más datos o ampliar la información” (Hernández et al., 2014, p.388).

En cuanto a las empresas consideradas para la investigación. En primer lugar, se obtuvo el contacto con la principal panadería artesanal de Lima, considerada de esta manera por expertos y por los mismos competidores del sector, Kala Tanta. A través, de

este contacto se logró establecer contacto con otros gestores de panaderías y así lograr obtener la muestra para el trabajo realizado. En total, se realizaron 11 entrevistas (ver tabla 1), de los cuales contamos con los consentimientos informados de cada uno.

TABLA 1. Entrevistas semiestructuradas a expertos

	Nombres	Cargo	Fecha
1	Juan Andrés Ugaz	Fundador y maestro panadero de Kala Tanta Panadería.	28/04/2022
2	Damasino Ancco	Maestro panadero artesano y socio fundador de La P'tite France.	01/07/2022
3	Axel Lévano	Maestro artesano panadero de La P'tite France.	07/07/2022
4	Mauricio Huarcaya	Socio fundador de Masana Panadería.	02/07/2022
5	Jonathan Day	Fundador y maestro panadero de El Pan de la Chola.	05/07/2022
6	Francisco Abanto	Socio fundador de Masa Salvaje.	08/07/2022
7	Bertha Uribe	Fundadora y maestra panadera de Panicomio.	07/07/2022
8	Arelis Quito	Socia fundadora de Panadería Los 7 enanos.	30/06/2022
9	Cristhian Delgado	Fundador y maestro panadero de Panadería Artesanal Antaño.	30/06/2022
10	William Heredia	Representante ASPAN	25/06/2022
11	Manuel Huarcaya	CEO Grupo Man Pan	30/05/2022

Las empresas seleccionadas para las entrevistas tenían que contar los criterios indicados en la Tabla 2 para ser consideradas dentro del estudio. Dentro de la muestra las empresas con las que contamos fue Kala Tanta, panadería fundada en el 2016, ha recibido reconocidos premios a nivel nacional e internacional; tanto por la calidad de sus recetas, así como por su preocupación por el aspecto social del sector. La P'tite France, es una panadería fundada en el 2015, cuenta con un solo local y es reconocido en el sector por utilizar recetas de panes saludables, su reconocimiento en el sector se debe principalmente al panadero detrás de las recetas debido a que ha ganado diversos premios.

Por otro lado, Masana Panadería fue fundada en el 2020, nació en la pandemia y se caracteriza por ser una panadería que creció fuertemente a través de la venta directamente virtual, sin contar con atención presencial; se le reconoce por la venta de postres y panes saludables. Así mismo, está el Pan de la Chola, quien ya cuenta con más de 10 años en el mercado, reconocido a nivel nacional y tienen una demanda constante de sus productos y han sabido posicionarse dentro del sector. Por otra parte, Masa Salvaje, es una panadería fundada en el 2016, ubicada en el distrito de Miraflores, que es reconocida por sus panes artesanales, así como por mantener una apertura con las recetas que trabaja lo cual evidencia a través de los talleres que ofrece para los diversos panaderos de la ciudad.

También se encuentra, Panicomio, panadería artesanal fundada en el 2016, dirigida por la reconocida panadera internacional Bertha Uribe quién brinda asesorías a reconocidos restaurantes del mundo y del Perú. Por otra parte, la Panadería los 7 enanos, panadería artesanal fundada en el 2009, quien ha logrado ser reconocido con el tiempo y tienen un enfoque ecológico al tratar de incentivar el uso de bolsa de papel. Por último, Panadería Artesanal Antaño, fue fundada en el 2017, se caracteriza por ser una empresa familiar y el panadero principal ha participado en varios concursos, logrando obtener varios premios. Así mismo, se caracteriza por hacer recetas de panes saludables y está logrando el crecimiento en el sector a través de la consolidación de su sabor.

Aparte de nuestros expertos como panaderías artesanales, también se entrevistó a la Asociación Peruana de Empresarios de la Panadería y Pastelería (ASPAN), constituida en el 2003, que es un gremio panificador que organiza y promueve programas de capacitación en gestión empresarial, marketing, entre otros; además, se caracteriza por formar a sus asociados y no asociados por constantes asesorías a cargos de especialistas en el sector. Y, finalmente, se entrevistó Grupo Man Pan, fundada en 1994, que es una organización dedicada a la comercialización de tecnología y que brinda soporte técnico a las industrias de panificación, pastelería y gastronomía para ayudarles en mejorar su producción, eficiencia, brindar solución a los problemas de mantenimiento industrial, entre

otros.

TABLA 2. Perfil de empresas seleccionadas para la investigación

Perfil de empresas seleccionadas
Empresas MYPES dedicadas a la producción y comercialización de panes artesanales.
Uso de masa pre-fermentada, masa madre e ingredientes naturales.
Con tienda física y redes sociales.
Mayores a dos años de creación.

8. Operacionalización de variables

Una variable es un aspecto o característica de la realidad susceptible a medición empírica, además la realidad que refleja puede adoptar formas o modalidades distintas. Se debe hacer la distinción entre variables teóricas, es decir aquellas variables que son definidas conceptualmente pero que no tienen un correlato empírico directo, y las variables empíricas, aquellas que lo tienen de manera clara (Pasco & Ponce, 2015). Es preciso indicar que las variables teóricas pueden llegar a ser traducidas en variables empíricas con el objetivo de poder ser analizadas en la realidad empresarial que se expone en el estudio.

Como se explicó anteriormente, en la presente investigación se estudiará los factores que impiden el crecimiento empresarial de las panaderías artesanales en la ciudad de Lima. Para realizar esto se considerará en el estudio dos aspectos mencionados por los autores. Por un lado, los autores mencionan que existen factores internos y externos que influyen en el crecimiento de las empresas y por otro lado, indican con mayor detalle la incidencia de los factores internos en la importancia del análisis debido a que son aquellos factores que los gestores de los negocios tienen bajo su responsabilidad. Es por esto, que la presente investigación se centrará en los estudios tanto de los factores internos y externos que podrían influir en el crecimiento, y dándole un mayor énfasis a los factores internos basándose principalmente en lo descrito por Cepeda y Barbosa (2016) sobre capacidades operativas y capacidades dinámicas.

Para realizar esto las variables del trabajo se han agrupado en 3 dimensiones, la dimensión 1 "crecimiento empresarial de mypes", que ahonda en factores internos y externos considerados en las teorías de crecimiento; la dimensión 2, "recursos y capacidades", que se centra en factores netamente internos de la empresa y la dimensión 3, "mypes del sector panadería artesanal", que se centra en factores externos en específico

del sector. En las siguientes líneas se detallará la operacionalización de las variables utilizadas para el siguiente estudio.

Crecimiento Empresarial de Mypes

En este apartado, se considera las variables Ciclo de Vida, Crecimiento empresarial y Entorno Empresarial. La variable ciclo de vida considera dos aspectos de la organización los años de antigüedad que tiene y el tipo de estructura organizacional; esto con el objetivo de identificar la etapa en la que se encuentra. Churchill y Lewis “cada etapa se caracteriza por un índice de tamaño, diversidad y complejidad” (1983).

Por otro lado, también se encuentra la dimensión Crecimiento Empresarial, la cual considera las variables participación en el mercado, número de trabajadores, motivación, entendiéndose como la motivación para iniciar en el sector, el nivel de ventas de la empresa, el nivel educativo de los empresarios y los canales de distribución que tiene para sus productos. “Se han tomado como potencialidades internas que promueven el crecimiento: la edad y el tamaño de la empresa, la motivación.” Blásquez, F., Dorta, J.A. y Verona, M.C. (2006).

Finalmente, la dimensión entorno empresarial que considera la rentabilidad del sector percibida por los panaderos, la disminución de costos, como la capacidad de gestionar los márgenes a fin de mantenerse competitivos y las acciones ante cambios en el entorno, para identificar la capacidad de adaptación.

Recursos y Capacidades

En este apartado, se considera las variables capacidades dinámicas y operativas. Según Cepeda y Barbosa (2016) las capacidades dinámicas consisten en

«hacer las cosas correctas» (doing the right things); en el momento adecuado; apoyándose en el desarrollo de nuevos productos y procesos; en una gestión única de los procesos de organización; con una fuerte cultura organizativa orientada al cambio; y con una clarividente evaluación del entorno empresarial y sus oportunidades tecnológicas. En para poder indagar más en este aspecto dividimos la variable en subvariables, las cuales son Planificación estratégica relacionada a la capacidad de planificar y amoldar la dirección de la organización hacia sus objetivos. Mejoras en calidad del producto que se entiende como capacidad de poder realizar cambios en el producto ofrecido. Disponibilidad de activos entendiéndose como los recursos con los que dispone la empresa para lograr objetivos. Ventaja competitiva como lo que se entiende la diferencia que generan en relación con otras empresas del mismo sector. Adaptación al entorno como la capacidad de poder realizar cambios en función de desarrollarse de la mejor manera según las condiciones del contexto y Liderazgo empresarial como la capacidad de los líderes para

llevar la organización hacia los objetivos que se plantea.

Por otro lado, con respecto a las capacidades operativas, según Cepeda y Barboza, “el desarrollo de capacidades operativas exige combinar en cierta medida: 1) personal cualificado, incluyendo en determinadas circunstancias personal externo a la empresa (asesores y/o consultores); 2) instalaciones y equipos; 3) procesos y rutinas adecuadamente documentados/as; 4) y la coordinación necesaria para realizar ese trabajo” (2016). En ese sentido, se consideró para la investigación las subvariables, procesos y rutinas establecidas para establecer si la empresa contaba con procesos claros en sus operaciones, calidad y mejores prácticas para identificar si la empresa incluía dentro de sus operaciones procesos que aseguran y buscan mejorar la calidad, capital humano calificado, que hace referencia a la capacitación de los trabajadores así como su nivel formativo, comunicación y coordinación, para identificar si este aspecto se consideraba importante dentro de la organización y finalmente equipamiento e instalaciones adecuadas para poder identificar si las empresas contaban con los recursos necesarios y cómo estos influían en sus operaciones.

Mypes del Sector panaderías artesanales

En esta tercera dimensión se considera las variables, perfil del consumidor para entender al consumidor de este sector, donde se identifica sus necesidades, la lealtad a la empresa, características personales y la frecuencia de compra. Así mismo, se encuentra la variable competencia, para identificar el número de competidores, la promoción de productos para identificar como lidian con la competencia y el servicio al cliente, para identificar qué valor agregado le dan a su producto. Finalmente está la tecnología, para identificar el uso de la misma dentro del sector enfocado en la atención a los clientes a través de los medios de pago y el uso de canales como las redes sociales para alcanzar a su público.

9. Técnica de recolección de la Información

En esta investigación, se emplearon diversas estrategias para recopilar información. Según Pasco & Ponce (2015), son cuatro técnicas: encuestas, entrevistas individuales en profundidad, focus group y observación.

La entrevista es una técnica de recolección que va desde una interrogación que sigue un patrón hasta un diálogo abierto, en las dos formas se requiere una estructura que puede ser un formulario o bosquejo de cuestiones que han de direccionar la conversación (López y Sandoval, s.f.). Así mismo, la entrevista individual en profundidad es aquella

técnica que busca obtener la mayor cantidad de información posible sobre un tema en específico.

Se adquirió la información mediante entrevistas individuales en profundidad semiestructuradas, empleando la guía de entrevista detallada en el anexo 4 como instrumento de investigación, cuya validez fue confirmada por expertos en crecimiento empresarial y metodología de la investigación.

10. Técnica de análisis de Información

En el siguiente apartado, se expone la metodología empleada para llevar a cabo el análisis cualitativo de la investigación. Primero, se llevó a cabo la codificación abierta, que implica “identificar unidades de significado, categorizarlas y asignarles códigos a las categorías” (Hernández et al., 2014, p.426).

Para ello, usamos un software de análisis de datos cualitativos, que “facilita la preparación, agrupamiento, categorización y codificación de datos a partir de formatos como Word, Excel, HTML, JPG, entre otros. El agrupamiento permite administrar bajo un mismo proyecto la información que sirve como fuente de análisis” (Díaz, K. y García,A., 2021, p.2)

Así, se inició con una primera evaluación de la información recabada a través de las entrevistas, utilizando las transcripciones realizadas en donde se revisaba detenidamente las respuestas de los entrevistados; luego, se llevó a cabo la clasificación de los datos recolectados en categorías específicas, asignándoles un comentario con un código correspondiente.

Terminada esta primera etapa, se llevó a cabo el segundo nivel de codificación, el cual según los autores “es más abstracto y conceptual, lo que se denomina codificación selectiva” (Hernández, Fernández y Baptista, 2014, p.441). En esta segunda etapa, se realizó la comparación de la información recabada en cada una de las categorías que se habían creado durante la etapa de codificación abierta.

En consecuencia, se crearon subcategorías que incluían información más detallada, las cuales fueron realizadas y examinadas dentro de los parámetros de las variables y subvariables establecidos para el estudio, logrando así obtener una mayor profundidad en el análisis y obteniendo nuevos códigos. Los códigos utilizados se encuentran en la tabla del Anexo 3.

Finalmente, se procedió con la identificación de patrones en las codificaciones de las diversas entrevistas con el objetivo de recopilar información más completa para cada

una de las categorías y subcategorías encontradas. Gracias a esto, en función de los resultados encontrados, se pudo describir de manera detallada los factores que influyen en el crecimiento de las panaderías artesanales en la ciudad de Lima.

Como se detalló, este capítulo expuso la metodología empleada en la presente investigación. El alcance fue descriptivo, focalizándose en un fenómeno poco explorado, y se buscó detallar los factores determinantes que influyen en el crecimiento empresarial de un grupo de panaderías artesanales seleccionadas de Lima. Se optó por un enfoque cualitativo en donde se pudo obtener una mayor profundidad de la información; y se implementó una estrategia de estudio de caso que incluyó una muestra de 8 panaderías y 2 organizaciones con experiencia del sector panadería. Luego de entrevistar a los representantes de áreas de Operaciones y Gerencia, se codificó la información recolectada, se analizó y se obtuvo los resultados que se presentarán en el siguiente capítulo.



CAPÍTULO 5: ANÁLISIS DE RESULTADOS

Basándonos en la información recabada a través de las entrevistas llevadas a cabo con los representantes de las panaderías, este capítulo buscará describir y profundizar los descubrimientos obtenidos en el trabajo de campo de la presente investigación relacionada a cada variable a estudiar para comprender e identificar los factores que determinan e impiden el crecimiento de las MYPES del sector panadería empresarial.

Primero se comienza describiendo el crecimiento empresarial de las MYPES desde la perspectiva de los entrevistados; luego, describir las diversas variables relacionadas a sus capacidades de acuerdo con los hallazgos. Además, se procederá a validar los resultados con dos panaderías no artesanales para finalmente indicar cuáles son algunos de los factores encontrados que impiden el crecimiento empresarial de las MYPES del sector panadería artesanal.

1. Crecimiento Empresarial de Mypes

Para las panaderías artesanales, se debe usar insumos naturales para que el pan sea de calidad; sin embargo, se está empezando a vender unas mezclas que, si bien agilizan el proceso del pan en poco tiempo, son dañinas en un entorno en la que la mayoría de los clientes optan por lo saludable, y “la calidad del producto se ha perdido mucho esa cualidad de la calidad del producto, siento por lo mismo de que cada día hay menos personas que puedan desarrollar este oficio realmente mucho más consciente y también con más conocimiento, mayor experiencia” (7 enanos, Comunicación personal, 30 de junio de 2022).

Además, no hay suficientes escuelas de panadería y pocos panaderos, lo cual podría afectar más adelante a las panaderías artesanales. En primer lugar, porque los colaboradores como los panaderos tienen que tener conocimientos de nuevas técnicas, por ejemplo, y “no se capacitan para poder crecer ordenadamente o de una manera profesional. Y ahí es donde hacen falta mucho, no existe en algún instituto la carrera para ser administrador de panaderías - pastelerías, existe la carrera para ser administrador de panadería, o pastelería o minimarket; pero sin embargo las panaderías pequeñas carecen mucho de un administrador” (ASPAN, Comunicación personal, 25 de junio de 2022), influyendo en la calidad del producto.

Por otro lado, son la subida de costos de los insumos en el país, pues ha afectado a algunas panaderías; por lo que, han tenido que subir sus precios de pan, pero no tan al extremo, ya que también tienen que pensar no solo en las ganancias de ellos mismo, sino también en el del cliente. “Los precios van subiendo y tenemos que ir ajustándose, los precios de nuestros productos acorde con la salsa, en algunos casos hemos decidido no subirlos y comprometiendo un poquito nuestro margen, pero en otros casos nos es imposible hacerlo porque se trata de productos cuyo margen no están” (Pan de la Chola, Comunicación personal, 5 de julio de 2022). Además, “Como sabes los precios estratégicos vinculados al pan están subiendo, en general a todo, pero hablo desde la panadería. Harinas, azúcar, grasas, levaduras, combustible y todo lo que está alrededor de la producción desde bolsas, cajas eh... y hay un conjunto de insumos que nosotros nos han incrementado entonces lo que estamos haciendo es generar espacios colaborativos con por ejemplo... el molino, estamos tratando de vincularnos , todavía no es algo que se haya concretado pero si hablando con colegas panaderos para hacer tipo clubes de compra y que las compren sean mayores para poder generar algún tipo de ahorro en esos costos , necesitamos nosotros empezar a ver cómo nos aliamos con empresas que nos ayuden para optimizar la tecnología... Otro tema importante es sobre el apoyo del Estado, ya que, si bien hay ciertos estándares que se tienen que cumplir al momento de producir el pan, son tan rigurosos y no están bien informados acerca de cómo hacer, en este caso, un pan artesanal y todos los insumos y técnicas que implica, ya que no es igual al realizar un pan común. “Creo que de alguna manera también falta de que los municipios o las autoridades en vez de apoyar un emprendedor o empresario, muchas veces son burocráticas y eso hace que también haya pues, mucha informalidad y no ayuda también a un empresario a escalar muy rápidamente” (Manpan, Comunicación personal, 30 de mayo del 2022).

2. Recursos y Capacidades

2.1. Capacidades Operativas

Se continuará presentando el análisis cualitativo de la variable capacidades operativas, así como sus sub-variables. Para esto se tendrá en cuenta los datos proporcionados por los colaboradores de las diferentes empresas contactadas, así como las fuentes bibliográficas.

□ Calidad y mejores prácticas

Las panaderías investigadas realizan diversas actividades para poder mantener la calidad en su producto. Uno de los factores en donde más centran sus esfuerzos son en la utilización de insumos de calidad, entendiéndose esto como el uso de insumos naturales sin procesos químicos dentro de la receta para elaborar el pan. “Así el 90% de los insumos

que se utilizan para la elaboración de los productos de una panadería artesanal, de una u otra manera conserva su grado natural” (7 Enanos, Comunicación personal, 30 junio de 2022)

Por otro lado, las panaderías consideran que para mantener la calidad de su producto es importante el cuidado de mantener una homogeneidad en el proceso para elaborar el pan. Es decir, buscaban que la receta se cumpliera a través de otorgar lineamientos claros sobre tiempos para cada etapa del proceso, así como identificar los montos exactos a utilizar en cada receta “muchas empresas crearon un área de dosimetría donde entregaban a los maestros... ya todo ya pesado, ya los insumos...ya lo tenía toda la receta, o sea todo insumo, de una manera más cuantificadas y con exactitud entonces control los insumo” (Manpan, Comunicación personal, 30 de mayo de 2022).

Estos factores, insumos de procedencia natural y procesos estandarizados para la elaboración de la receta son aquellos que permiten a la panadería lograr un producto dentro de lo que ellos consideran de calidad y acorde a la propuesta de valor que presentan. Lo que se pudo identificar es que en su mayoría las panaderías son conscientes de la relevancia de estos factores, así como de la importancia que esta tiene para el crecimiento de sus negocios.

□ **Capital humano calificado**

Las panaderías entrevistadas encuentran a su personal panadero principalmente a través de la recomendación, lo que buscan es alguien con experiencia que pueda acoplarse rápidamente a los procesos propios de la panadería. Perciben que hay una escasez en el sector de panaderos por lo que mencionan que es difícil encontrar el personal adecuado “Yo creo que falta también gente, personal calificado que entienda un poco más de lo que es la panadería artesanal, pero como una visión muy técnica y trabajadora, entonces hay una escasez de recursos humanos a todo nivel” (Pan de la Chola, Comunicación personal, 5 de julio de 2022).

Debido a lo anteriormente mencionado muchas de las panaderías entrevistadas indican que en caso no encontrar el personal con la experiencia idónea, optan por contratar a un personal joven que tenga ciertas características para poder desempeñarse en el puesto. En su mayoría son relacionadas al interés, compromiso y responsabilidad para poder aprender de la labor del panadero. “Muy proactivo y que sea muy disciplinado y dentro de la disciplina engloba ya muchas cosas, la puntualidad, llega temprano, llega bien limpio, se es bien respetuoso al compañero, esas cosas” (Antaño, Comunicación personal, 30 de junio de 2022).

Por otro lado, es importante resaltar que para las panaderías entrevistadas es muy importante la formación de sus panaderos, es decir el desarrollo de sus capacidades y conocimientos para poder realizar cualquier de los procesos dentro de la panadería, así como poder elaborar cualquier de los panes ofrecidos en la carta “los 3 panaderos estamos capacitados para los distintos panes, tanto dulce como salado” (La P'tite France, Comunicación, 1 de Julio de 2022).

□ **Comunicación y coordinación necesaria**

La comunicación dentro de las panaderías entrevistadas es considerada un factor relevante para generar un ambiente laboral positivo, y se evidencia a través de la búsqueda de un espacio en donde se reconozca a los trabajadores y puedan estar cómodos en la empresa “Si tenemos, tenemos días de integración, tenemos..., tenemos capacitaciones, tenemos por decir cuando es el cumpleaños de uno, dejamos de hacer todo y lo festejamos al agasajado, el agasajado se va ese día temprano a su casa” (Antaño, Comunicación personal, 30 de junio de 2022).

Así mismo, cabe resaltar que la capacitación es un aspecto importante en donde la comunicación está envuelta puesto que es un proceso que se realiza habitualmente en las panaderías a fin de seguir mejorando y envuelve a todo el personal involucrado. “Tenemos planes de capacitaciones mensuales, te diría que una vez al mes dependiendo del tipo de tema que haya que tratar” (El pan de la chola, Comunicación personal, 5 de Julio de 2022)

□ **Equipamiento e instalaciones adecuadas**

Dentro del grupo de panaderías entrevistadas el equipamiento e instalaciones tiene una especial atención debido a su relevancia en la generación de eficiencias, mejora de la productividad y en el ahorro de costos. “Adquirir un equipo que nos ayude y nos optimice en el mediano plazo el tiempo y por ende la productividad también es parte de las decisiones que tenemos que tomar” (Kala Tanta, Comunicación personal, 28 de abril de 2022).

Los entrevistados mencionan que tener el equipamiento correcto según las necesidades de producción permitía no solo atender la demanda de los productos de manera óptima, sino también lograr una mejora en los tiempos de producción. Esto además conllevaba a que se requería menos horas por parte de los panaderos para cumplir con la producción de panes diaria lo que terminaba acotando o eliminando las horas de trabajo de noche, factor relevante no solo para lograr una reducción de los costos sino también para brindarle una mejor calidad de vida a los panaderos.

En relación a lo anterior mencionado los entrevistados indicaban que tener las maquinarias adecuadas permitía incluso el reemplazar o disminuir la cantidad de personal necesario para terminar la producción. “Hoy día muchas panaderías ya no trabajan de noche y hay equipo que pueden reemplazar, ya no es necesario hacer dos turnos” (Manpan, Comunicación personal, 30 de mayo de 2022).

Es importante resaltar que las panaderías entrevistadas reconocían la relevancia que en conjunto con la modernización de la maquinaria en paralelo requería una constante actualización y capacitación del panadero en las nuevas técnicas de preparación para obtener resultados óptimos. “En cierta parte los panaderos y las máquinas han ido mejorando, el tipo de horno, antes no teníamos normativas, ahora todo es más moderno y los panaderos también cada vez se van actualizando” (La P'tite France, Comunicación personal, 1 de julio de 2022).

Por otro lado, las panaderías entrevistadas mencionan que aún existe un reducido interés en el sector por innovar en la maquinaria utilizada, en buscar alternativas modernas que permitan optimizar su producción. “se quedan ahí, en el siglo pasado, así siguen trabajando, cuando hoy en día hay nuevas tecnologías para trabajar que les va a ser el trabajo menos pesado” (Antaño, Comunicación personal, 30 de junio de 2022).

□ **Procesos y rutinas establecidas**

Para las panaderías entrevistadas los procesos son otro de los factores más relevantes dentro de la gestión del negocio, esto se debe a que a través de esto se puede lograr una eficiencia en tiempos de preparación, ahorro en costos y homogeneizar la calidad del producto.

En cuanto a una estandarización de los procesos esto se trabaja en base a establecer procesos claros y definidos para la producción del pan. En donde se identifica claramente las cantidades de insumos a utilizar y los pasos a seguir en cada etapa de la elaboración del pan. “Hemos ido implementando nuevos procedimientos, desde armar recetarios automatizados en donde podamos definir los niveles de producción” (El pan de la chola, Comunicación personal, 5 de junio de 2022).

Para el proceso de estandarización de las recetas es importante resaltar que algunas de las entrevistadas se apoyaban en la tecnología para lograr esto. Por ejemplo, uno de los entrevistados mencionó que tenían un programa que permitía identificar las cantidades exactas de insumo necesarios para un número de panes a producir “Nosotros tenemos un recetario en el cual podemos ver... Ya está automatizado para poner las

cantidades que nos piden y automáticamente nos bota una receta para todos estos productos que van a salir” (Masana, Comunicación personal, 02 de Julio de 2022).

Por otro lado, había panaderías que aún no tenían tal nivel de sistematización para los procesos, sin embargo, reconocían la importancia de establecer una estandarización de los mismos y poder plasmarlo de manera escrita en algún manual. “Cómo se podría generar algún tipo pues de, de libro de Kala Tanta, me refiero a nivel de interno, ¿no?, de todo lo que son los procesos y todo lo que [corte por conexión de internet]..., tenerlo por escrito” (Kala Tanta, Comunicación personal, 30 de junio de 2022).

2.2 Capacidades Dinámicas

□ Liderazgo Empresarial

De la información recolectada a través de las entrevistas a los empresarios panaderos, acerca del liderazgo empresarial que lo caracteriza el estilo de gestión que llevan a cabo, la mayoría de ellos opinaba que esta estaba marcada por la iniciativa, compromiso e incursión en todas las áreas de la empresa: estas iban desde la parte de finanzas hasta la de recursos humanos, con lo cual la variable liderazgo empresarial sí es relevante para el crecimiento.

Para mí lo ideal es tener un negocio que tenga un nivel de sueldos muy bueno para sus trabajadores y que además les permita sostener el trabajo en el largo plazo, un negocio que sea equilibrado en aspecto social-ecológico con una conciencia en ese sentido y un negocio que apoye también al desarrollo del mercado local consumiendo productos locales y un negocio que aporte un bienestar a la gente [...] (Jonathan Day, comunicación personal, 4 de julio, 2022).

Hago de todo, estoy presente en la tienda, solidificando un poco la marca, viendo el tema de las redes sociales, generando contenido y fortaleciendo lealtad de los clientes para dar un poco de mi presencia y tener una visión amplia del negocio para saber los puntos de mejora de este [...] (Francisco Abanto, comunicación personal, 8 de julio, 2022).

Respecto a la entrevista con el experto del sector, refieren que el liderazgo empresarial influye notablemente en el crecimiento empresarial de las MYPES panaderas y lo relaciona con el tema de educación del gestor.

Primero son las habilidades en recursos humanos para que no se te vayan los empleados en la panadería - pastelería; después también tienes que desarrollar habilidades de marketing, habilidades de costos, de costos panaderos en mi sector en el sector panadero los empresarios panaderos no saben manejar una hoja excel y calcular sus costos, mucho no saben solamente los que son ingenieros y se han dedicado a esto si

saben si saben hacer un excel tienen ahí sus porcentajes de la receta. Los demás sacan sus costos de manera empírica y eso tiene que cambiar [...] (William Heredia, comunicación personal, 25 de junio, 2022).

Asimismo, uno de los empresarios mencionó que la persona que está a cargo de la panadería tiene que ser muy paciente y perseverante en este negocio, y estas cualidades son las que marcan experiencias en el gestor y son cruciales para afrontar inconvenientes a futuro.

Los frutos de una panadería o de una empresa, o de cualquier negocio, se notan recién a partir del 3, 4 año, si es que has hecho bien las cosas, estamos recién en el año número 5 y recién algo, una luz se está viendo, ¿no? Pero los cuatro años anteriores, tuve que hacerla de panadero, tuve que hacerla vendedor, tuve que hacerla de abastecedor de insumos. Entonces, así es, ¿no?, entonces es también un error pensar que de la noche a la mañana, vas a hacer el gerente y contactas a otras personas, ¿no?, es un pensamiento erróneo [...] (Cristhian Delgado, comunicación personal, 30 de junio, 2022).

También es preciso mencionar que la mayoría de empresarios estaban de acuerdo en poder divulgar su conocimiento y experiencia hacia otras personas para poder fortalecer este nicho de mercado como son las panaderías artesanales, ya que la expansión de estos negocios hace que más personas vean los beneficios de consumir un pan con granos andinos y fermentación natural.

Yo estoy dispuesto a que me llamen para asesorar a los panaderos para que ya dejen de hacer el pan como están haciendo y hagan el pan como se debe hacer, hay normas [...] yo creo que la Municipalidad debería ponerse manos a la obra para poder asesorarlos, no solamente una sola vez, a veces lo asesoran y los abandona, o lo que hacen, hacen un campeonato del pan en..., en alguna Municipalidad o alguna empresa grande, sale campeón tal persona y los olvidan, en cambio por decir el ASPAN, yo gané el año pasado y me siguen dando pantalla, o sea, no se olvida de sus campeones, ¿no? Y eso es bueno porque hace que, si yo sigo asistiendo a charlas, a capacitaciones, sigo asistiendo a congresos y eso ayuda bastante a poder seguir creciendo como líder y todo lo que aprendo lo llevo a mi panadería (Cristhian Delgado, comunicación personal, 30 de junio, 2022).

Estos distintos factores dentro del negocio hacen que funcionen, recursos humano motivado, bien pagado, con una buena calidad de vida, un negocio rentable que busca una excelente calidad que permita reinvertir, un negocio responsable y que pueda conectar con su país y con el ambiente y que permita reinvertir en educación, en capacitación, en

innovación y seguir liderando el mundo de la panadería artesanal en el Perú y quién sabe si es que de pronto se presenta una oportunidad de incursionar en el extranjero y poder incorporar componentes de la panadería local peruana en un negocio en el extranjero (Jonathan Day, comunicación personal, 4 de julio , 2022).

En conclusión, esta variable es influyente para el crecimiento empresarial de las MYPES de panaderías artesanales. Los gestores panaderos coinciden en que necesitan un estilo de liderazgo sólido, que esté marcado por el involucramiento del mismo en distintas actividades y áreas de la empresa, para poder tener una visual clara de lo que está pasado y puntos a mejorar e iniciativas que plantear. Se necesita un liderazgo con llegada a la gestión humana de la empresa, que vele por los intereses de los colaboradores y busque divulgar su conocimiento y experiencia hacia otras personas, ya que esto ayudará a crecer al sector.

□ **Adaptación al entorno**

Respecto a esta variable, los entrevistados sostienen que han tenido que adecuarse al nuevo perfil del consumidor y la tendencia de consumo creciente de pan artesanal a raíz de la crisis sanitaria por COVID-19. Entre los principales cambios están la disponibilidad de insumos, ya que ahora se tiene la percepción de que la calidad de los productos ha disminuido notablemente, lo cual hace que sea difícil mantener el estándar de calidad de sus productos.

Entonces hay que adaptarse a la disponibilidad de insumos en este rubro artesanal ya que a veces hay distinta disponibilidad de harina, no todas cuestan igual dependiendo del presupuesto, adaptarnos y hacer pruebas para que se mantenga la calidad del producto (Francisco Abanto, comunicación personal, 8 de julio, 2022).

También está el tema de que la gente quiere cuidarse más su salud y exponerse menos, ya no camina mucho, los que pueden manejan a todos lados, y ese cuidado y paradigma de no salir mucho termina afectando mi negocio, ya que es menos visible y concurrido (...) Esta tienda tiene año y medio abierta y todavía pasa gente que dice esto es nuevo y desde cuándo, yo vivo acá a dos cuadras. Y es gracioso y a la vez frustrante porque después de año y medio ya es ridículo, porque ya no pasea por su barrio. No tengo estacionamiento y justo ese tipo de cliente que quisiera no llega (Francisco Abanto, comunicación personal, 8 de julio, 2022).

La demanda fue creciendo, y a raíz que, durante esos meses, eh, se ha puesto mucho en tendencia lo de lo saludable, lo artesanal. Entonces, eh, se pudo lograr obtener un local y las operaciones fueron creciendo, la meta fue aumentando. Y, bueno,

ahí es en donde ha habido la oportunidad de tomar esa posición (Cristhian Delgado, comunicación personal, 30 de junio, 2022).

Asimismo, los entrevistados también resaltan, el asesoramiento y capacitación que reciben para poder informarse acerca de cómo está el entorno y las acciones que pueden tomar para apaciguar y adaptarse al cambio, de manera que su oferta se vea reflejada en los requerimientos del consumidor de hoy en día.

Sé que hay una organización, que no recuerdo cómo se llama, pero no es algo que... Te digo porque ellos nos mandan los informes, los grupos de delivery de lima y provincia, que comentan acerca de las circunstancias que pueden llevar, como lo que estamos viendo ahora, como el alza de precios, el combustible, los paros que pueda haber. Un poco más para estar al tanto de cómo viven también el resto de negocios afines a nosotros. Pero más allá de eso, no tenemos alguna relación con algunas organizaciones (Mauricio Huarcaya, comunicación personal, 02 de julio, 2022).

A los panaderos les falta bastante asesoramiento, que los mismos panaderos cambien su actitud, el panadero tiene un formato de ser, que son cerrados ya, ¿por qué son cerrados?, porque desde la antigüedad la panadería se fue aprendiendo de forma empírica, ¿no?, no es como que tienes un estudio como en mi caso, ¿no? Yo complementé mis estudios en la universidad y es por eso es que soy un poco más abierto a la gente cuando me preguntan, cuando me hablan, muchas me tildan, un panadero diferente o que los panaderos usualmente, no te dicen información, no te dan las cosas así no más, tenemos que seguir capacitándonos y estar informados de las tendencias de hoy en día, no podemos quedarnos con la mentalidad de años atrás (Cristhian Delgado, comunicación personal, 30 de junio, 2022).

Asimismo, expertos del sector afirman que las panaderías han tenido que mejorar sus procesos y formas de elaboración debido a las medidas de salubridad que son supervisadas por los municipios distritales, lo cual es beneficioso para la formalidad y mejores prácticas

Me parece positivo por más que muchas panaderías y pastelerías tengan miedo, que nuevamente están saliendo a supervisar las municipalidades la inocuidad y la limpieza en las panaderías también están saliendo SEDAPAL a supervisar las plantas (William Heredia, comunicación personal, 25 de junio, 2022).

Otra es creo que de alguna manera también falta de que los municipios o las autoridades en vez de apoyar un emprendedor o empresario, muchas veces son burocráticas y eso hace que también haya ⁴⁵mucho, mucha informalidad y no ayuda también a

un empresario a escalar muy rápidamente (Manuel Huarcaya, comunicación personal, 30 de mayo, 2022).

La informalidad como te dije, también no deja crecer y..., pero no deja crecer a él porque yo veo la informalidad, yo me formalizo y ganó, el que es informal, no crece. Entonces, tiene que formalizarse,

¿no?, que así nomás no puede poner su letrero grande, vendo pan aca o vendo café, porque tiene miedo que la SUNAT, la Municipalidad, pero sí estas formal, no tienes miedo, emito boletas, emites facturas, tienes para que te paguen con Yape, con todas las tarjetas, tienes plin, tienes todos los medios de pagos y cuando te pagan con tarjeta no estás con la excusa de té aumentó el 4% porque es lo que me cobran, usualmente las panaderías hacen eso, ponen su POS y cuando el cliente va a comprar, 'a pero es un sol más', por si acaso te dicen. Eso es una mala práctica, hay gastos que tienen que asumirlo el empresario, ¿no?, entonces la informalidad es un gran problema, la forma del pensamiento de los panaderos es un gran problema (Cristhian Delgado, comunicación personal, 30 de junio, 2022).

En conclusión, la variable adaptabilidad al entorno sí es importante para el crecimiento empresarial de las MYPES de panadería artesanal, ya que en el contexto actual por el que se atraviesa, estas han tenido que adaptarse al perfil del nuevo consumidor, uno más informado, que es consciente de lo que está consumiendo, también a la disposición de los insumos con los que cuenta, ya que estos en los últimos años han aumentado considerablemente sus costos y tienen la percepción de que la calidad ha disminuido, con lo cual, tienen que hacer constante pruebas para que ese cambio no se vea reflejado en su producto terminado y este siga mantenido el mismo nivel de calidad.

□ **Ventaja competitiva**

A lo largo de las entrevistas, los empresarios panaderos han resaltado el factor que ellos consideran los hace distintos a las demás panaderías de su entorno, lo cual esto es su ventaja competitiva: la atención a la cliente personalizada, la exposición de sus procesos de producción al cliente y el alto nivel de calidad de sus productos.

Esa es la idea de conectar un poco más al cliente con la idea del pan, es un alimento tan básico, pero tan ignorado en detalle. Tú vas y te lo comes y ya, ni siquiera piensas cómo se hizo, cómo creció ese grano. Digamos al público que le puede llegar a picar esa curiosidad nos encuentra o se identifica con la tienda (...) Lo que nos diferencia es lo que nos permite hacer el hecho que somos una panadería muy pequeña, grupo muy íntimo y conectado al producto y debemos hablarle con mucha confianza, con mucha autoridad de que estamos haciendo porque te va a gustar (Francisco Abanto, comunicación personal,

8 de julio, 2022).

Yo creo que ese es el factor principal por el cual nuestras ventas están subiendo eh..., aparte de vender productos, vendemos salud como dice el señor Pio, por el tema de que el pan es bueno, vendemos servicio, vendemos asesoramiento también por un cliente no sabe qué pan está comprando, se le asesora a su sanguchería, porque hay muchas sangucherías que compran el pan por su sándwich..., el buen trato al personal para que tú le tratas bien al personal, le pagas bien también al personal, el personal va a trabajar bien, tienes que formalizar también a la gente (Cristhian Delgado, comunicación personal, 30 de junio , 2022).

Creo que es una mezcla el ambiente que se siente, la cercanía que uno puede sentir con el cliente en nuestros espacios, la sensación cuando uno está sentado, el espacio, el ambiente combinado con un producto que es muy sencillo y muy simple, pero que tiene que estar súper bien hecho para que justamente sea una experiencia única y creo que la calidad de lo que finalmente te metes en tu boca es lo que lo que nos ha diferenciado (...) acá servimos pan con mantequilla y mermelada, pero vamos a hacer todo lo posible para que todos estos componentes sean perfectos para que la experiencia sea única, una experiencia muy cercana, muy de todos los días, hemos logrado tener una conexión muy chévere con todos los clientes (Jonathan Day, comunicación personal, 4 de julio , 2022).

Un punto importante que mencionan la mayoría de los entrevistados es que la mejor manera de publicitarse es el *marketing de boca a boca*. Tienen la ventaja de que, por ser un concepto diferente de panadería, han tenido la oportunidad de mostrarse en medios de prensa, en distintos concursos nacionales e internacionales de elaboración del pan, lo cual es sumamente beneficioso para la empresa.

Teníamos esa ventaja de que al Norbert ser alemán y hacer algo diferente, hemos tenido mucha publicidad, mucha publicidad, Chorrillos es el punto del camino de Miraflores o de Barranco para el sur, entonces este público que viaja mucho al extranjero, entonces qué ha pasado, de que la panadería fue como se dice la primera base para que después comienzan a desfilan las otras apuestas y a nosotros nos alegra, no lo vemos como competencia, lo vemos de qué porque así crecen las comunidades, porque así se abrieron los proyectos más en Cajamarca de sembrío en la Comunidad de San Marcos. La publicidad desde el primer año que hemos trabajado, creo que habrá sido que no faltaba como tres veces al año que alguien nos venía a hacer un reportaje, tanto en medio escrito, entrevistas, en televisión, en radio, en foro, página web, canales del extranjero, también canal de Venezuela, con el Ecuador, de Argentina, siempre de otra manera siento que ha sido por en medio televisión canal, siento que eso ha sido realmente un gran boom para

nosotros, (Arelis Quito, comunicación personal, 30 de junio, 2022).

La calidad y el trato es lo que nos hace distintos al resto, hay mucha gente que dice que un *croissant* de aquí es igualito al de Francia. Todo en la panadería, la baguette es tradición francesa, pocos lo hacen, un verdadero croissant de mantequilla lo hacemos nosotros. Nosotros nos diferenciamos por mantener la calidad. El concepto aquí es solamente la técnica francesa recuerda que ha venido un panadero francés conmigo a crear la técnica, pero el insumo es peruano la maquinaria es peruana ya hasta la mano de obra también es nacional. Y como este concepto era nuevo, vinieron la prensa a hacerme entrevistas, vino El Comercio, todo salió casi barato no invertimos mucho en publicidad, la publicidad era nuestro producto (Damasino Oncco, comunicación personal, 01 de julio, 2022).

En conclusión, al análisis de la variable ventaja competitiva es la diferenciación de cada panadería hacia las demás. Muchas optan por no solo vender un producto, sino la experiencia de compra y servicio, esto mediante los talleres de producción de pan, donde logran fidelizar a los clientes y divulgar los beneficios de los panes artesanales.

□ **Planificación estratégica**

Dentro de esta variable, se menciona la proyección y forma de cómo hacer las cosas a corto y largo plazo. Así, según mencionan los entrevistados esta planificación se desglosa en experiencia de consumidor, el valor social de la empresa, la captación de nuevos clientes y la preparación de la futura generación.

Nosotros manejamos con un taller para personas con discapacidad, porque es una realidad en el Perú que no se piensa en el adulto con discapacidad, que la panadería sea un centro de atención, de otra manera de un ambiente protegido para las personas con discapacidad que respetando su ritmo ellos puedan de otra manera insertar a su ser los que puedan es su posibilidad porque mayormente muchos de ellos son dependientes pero que pueden en su posibilidad llegar a una independencia de poder fortalecer a lo largo de los años este oficio, aunque sea en un rubro, cómo es en el caso de que todas las galletas que se preparan en la panadería (Arelis Quito, comunicación personal, 30 de junio, 2022).

Siempre tomar decisiones muy responsables a la hora de asumir un nuevo cliente. Asumir un nuevo cliente grande implica para nosotros no solamente hacer pan y lo lógico que te puede llevar a esto es, si contamos con todo el personal para incrementar en ese volumen. Si contamos con el equipamiento. Si contamos con la logística. Si contamos con la persona que pueda incluir en el área administrativa, es todo un cambio cuando entran clientes grandes. Hace poco, todavía no nos han resuelto esto, pero por ejemplo cuando

conozcas Kala Tanta, nosotros estamos en un inmueble que es patrimonio y como tal, cualquier tipo de gestión va a demorar diez veces más que lo que dura en otro local. Nosotros estamos pidiendo el alza de carga eléctrica porque ya no podemos poner un celular más y tenemos equipo que no los estamos prendiendo justamente por el tema de carga eléctrica entonces nos genera como pequeños cuellos de botella. Ya se revolvió, digamos la parte administrativa con ¿no? Llegan los clientes y vamos poco a poco (Andrés Ugaz, comunicación personal, 28 de abril, 2022).

□ **Mypes del Sector Panaderías Artesanales**

En las siguientes líneas, se presentará el análisis de la variable perfil del consumidor, competencia y tecnología; por lo cual, se considerará la información brindada tanto por los panaderos como los gerentes con quienes se estableció contacto, así como la bibliografía revisada.

Para las panaderías entrevistadas, el consumo de pan saludable es lo más relevante, hoy en día, respecto a lo que quiere el consumidor, y aumentó ese interés a partir de la pandemia por cuidar su salud y alimentarse nutriéndose de una manera adecuada. “Entonces el cliente busca eso, busca...la seguridad de comprar un producto sano, que sea un buen producto. Antes no era así, en su mayoría los clientes buscan lo más barato, a raíz de la pandemia como... más considerado el tema de la salud” (Antaño, Comunicación personal, 30 de junio de 2022).

Además, el consumo por el pan artesanal también es lo nuevo, porque “hoy creo que en general está más interesada por el pan y el pan de fermentación natural ha tenido un auge muy interesante en la pandemia y que eso ha terminado haciendo que la gente compre más pan de tipo artesanal con fermentación natural” (Pan de la Chola, Comunicación personal, 5 de julio de 2022).

Asimismo, también, es importante la lealtad de sus clientes; en ofrecerle lo que quieren los clientes y más productos; por lo que, “los equipos que toman decisiones de consumo tienen un contacto muy fluido entonces muchas veces nos han llamado por recomendación de un cliente nuestro o extrabajador” (KalaTanta, Comunicación personal, 28 de abril de 2020).

En cuanto a la variable tecnología, se ha considerado la información proveniente de los gerentes y panaderos con quienes se contactó.

Las panaderías entrevistadas encuentran relevante el uso de las redes sociales para realizar sus pedidos de sus clientes y poder realizar los pagos; por lo que, “la

tecnología ha traído que los sistemas de pago como los medios de pago, utilizar más el sistema en los pagos virtuales a través de visa, yape, plin; de otra manera, ha hecho una nueva corriente de ventas, podríamos decir que casi ya se puede vender el 50% por sistema efectivo y el otro 50% por sistema de manera bancarizado” (7 enanos, Comunicación personal, 30 de junio de 2022).

Además, “el área marketing muchas veces no daban mucha importancia, pero hoy en día, es importantísimo tener redes sociales Instagram, Facebook, LinkedIn, muchos clientes han aprovechado por ese canal tener una venta mucho mejor a que tener físico, entonces hay muchas ventajas que trajo también y mejorar las cosas” (Manpan, Comunicación personal, 30 de mayo del 2022); por lo que, es un medio de contacto e interacción con los clientes; aunque les cueste tiempo y dinero ir adaptándose a las redes.

De esta manera, por lo anteriormente expuesto se evidencia que las empresas del sector de panaderías artesanales de lima enfrentan diversos retos para poder seguir creciendo. Por un lado, encontramos la escasez de personal calificado, tanto en el aspecto técnico, es decir panaderos que sepan recetas, procesos y tengan la capacidad manual para hacer el pan; y administrativa, es decir gestores de panaderías que puedan comprender de manera estratégica la interrelación entre los diversos componentes internos de la panadería y los componentes externos a esta, tanto competidores, valor diferencial, gestión de márgenes ante subida de precios, entre otros, viene a ser uno de los principales factores que limitan el crecimiento de las panaderías.

Este factor se debe a que no existe en el entorno espacios de formación para este sector, la mayoría del personal se educa y aprende en la práctica; por lo que el proceso de profesionalización es lento y además no permite a las panaderías acceder a personal calificado con lo que su crecimiento se ralentiza al tener que formar al personal ellos mismos.

Por otro lado, otro de los retos que afrontan estas panaderías es la capacidad de adaptarse la entorno, encontrando dificultades para mantener márgenes adecuados que permitan ofrecer productos acordes a las necesidades de los consumidores; manteniendo la calidad que se espera brindar en el producto. Esta responsabilidad recae en la capacidad del gestor del negocio para poder involucrar de manera estratégica los cambios del entorno hacia la estrategia y operatividad interna de la empresa, generando una sinergia entre los diversos engranajes de la organización para afrontar los retos del mercado.

Asimismo, se realizó una consulta de los resultados de nuestra investigación entrevistando a dos panaderías no artesanales para tener conocimiento si esos factores

que hemos detectado en panaderías artesanales son las mismas o no respecto a una panadería clásica; es decir, si pasa más en las panaderías artesanales o es un factor común que sucede en general.

Para ello, se realizaron entrevistas a la panadería de la señora Rosa Torres Aguirre de Villa María del Triunfo con experiencia de más de 3 años y, también, se entrevistó a la panadería “Panificadora La Encantada SAC”, en Santiago de Surco, del señor Isaac Javier Benites Huamaní, con experiencia de más de 10 años.

A ambos se les preguntó sobre cuáles son los factores que impiden el crecimiento empresarial, y, para ambos, son tanto la Pandemia que les afectó en bajar el negocio y para salir adelante.

Por motivos como ya conocemos, por la pandemia y... por... otros motivos ¿no?... Falta de capital (Isaac Benites, comunicación personal, 26 de enero de 2023).

Con lo de la pandemia se fue en bajada creo que para muchos emprendedores no solamente para los panaderos sino para otros rubros, y eso más que nada es lo que desencadenó la baja de venta en mi panadería y en muchas otras (Rosa Torres, comunicación personal, 30 de enero del 2023).

Luego, se les consultó su opinión sobre el resultado que se obtuvo de que uno de los factores que impiden el crecimiento empresarial sea de los trabajadores que no están capacitados, ya sea algún encargado en administración como panadero.

Hemos tomado como prioridad la capacitación de los panaderos más que de los empleados, porque mayormente este... la gente se guía de la calidad de los panes que ... que o sea la amabilidad de los empleados y eso... (Rosa Torres, comunicación personal, 30 de enero del 2023).

Bueno en ese lado tenemos ya mucho tiempo con eso... entonces ya sabemos cuál es... por cuál se puede solucionar... netamente en el caso de nosotros es por falta de capital... (Isaac Benites, comunicación personal, 26 de enero de 2023).

Para finalizar, se le consultó si las maquinarias les ha facilitado o limitado el crecimiento empresarial y sus respuestas fueron parecidas.

En mi caso, he reducido mi ganancia para poder priorizar la maquinaria para que sea... salgan más producto más panes, para que la gente cuando venga vea un montón de variedad y la calidad también (Rosa Torres, comunicación personal, 30 de enero del 2023).

En general cuando recién empieza eso pasa ... cuando quieres... algún negocio ...necesitas maquinaria, entonces la maquinaria se va el capital... en ese sentido, sí, pero ya nosotros ya tenemos la maquinaria... (Isaac Benites, comunicación personal, 26 de enero de 2023).

Entonces, ello nos puede ayudar a inferir que no son los mismos factores que afectan el crecimiento empresarial en las panaderías artesanales como en las panaderías clásicas, porque en el caso de los panaderos artesanales ponen mayor énfasis e importancia a la capacitación y a las maquinarias; sin embargo, los de panaderías clásica, brindan mayor énfasis al capital y a la pandemia.

Tanto la capacitación y la maquinaria, para las panaderías no artesanales, no son tan relevantes; en su caso, ya lo tienen y no necesitan trabajar más en ello o es algo que carezcan de tenerlo.

Finalmente, si bien se preguntó sobre los factores que ayudaban en el crecimiento empresarial de las MYPES en el sector de panadería artesanal, tal vez su carencia de ello daba como resultado que sean factores que impedían el crecimiento de los mismo; sin embargo, son indiferentes. Inclusive para la panadería clásica, no están relacionadas y son diferentes porque hay que tener en cuenta que las panaderías no artesanales, industriales, tienen una producción más ágil y práctico; a comparación, de una panadería artesanal que elaboran sus panes con procesos de más trabajo y tiempo (Mandul, 2022).

CONCLUSIONES

El propósito principal de este estudio fue identificar los factores determinantes que impiden el crecimiento empresarial de las MYPES del sector panadería artesanal. En este sentido, los objetivos específicos que se plantearon buscan describir los principales modelos teóricos que aborden el crecimiento empresarial aplicables a MYPES del sector panadero; luego, explicar la situación actual y entorno de las MYPES del sector panadería artesanal en Lima Metropolitana e identificar los factores que afectan el crecimiento de un grupo de MYPES panaderías artesanales.

En lo que corresponde a los factores que afectan el crecimiento, el análisis se bifurcó entre los factores internos de la organización y los externos. Sobre los factores internos se elaboró en función de las capacidades dinámicas y las operativas; y se puede concluir lo siguiente. En el eje de las capacidades dinámicas, la variable ventaja competitiva se concluye que sí es un factor determinante para el crecimiento empresarial, ya que cada panadería busca diferenciarse de los demás ofreciendo variedad de productos, experiencia al consumidor, promociones y aliando la tecnología con lo artesanal para mejorar sus procesos. Pero lo que todos concuerdan es que quieren que este sector de panes artesanales y saludables, elaborados con masa madre, con tiempo respetado para la fermentación natural, pueda llegar a más personas y conozcan los beneficios de estos panes artesanales.

En la variable adaptabilidad al entorno, se concluye que sí es importante para el crecimiento empresarial ya que, con el entorno cambiante de los últimos años, el surgimiento de nuevas tendencias de consumo ha llevado a que estos establecimientos replanteen su forma de hacer las cosas y se acoplen a la necesidad del cliente. Así, muchas de estas panaderías optan por vender experiencias de servicio, como talleres para la elaboración de panes artesanales, hacen conocer su valor social como Kala Tanta y su proyecto de triciclos panaderos que permite que personas de bajos recursos tenga un ingreso con la venta de panes artesanales. Están cambiando el enfoque del concepto de panes artesanales, no solo con la venta, sino también con la experiencia de compra, de elaboración y la divulgación de los beneficios de este tipo de producto.

La variable liderazgo empresarial es determinante para el crecimiento empresarial, ya que según refieren los gestores panaderos, cada líder tiene su forma de llegar a las personas. Todos coinciden en que si bien hay puesto con tareas específicas dentro de su empresa, ellos buscan tener una visión general del negocio; así, se involucran en distintas áreas, estas como la gestión humana, velando por el bienestar del empleado y alineando los

objetivos personales con los de la empresa, en el área de marketing, con la creación de contenidos, resolución de dudas y análisis de interacción en redes sociales, asimismo, en el área de cadena de suministro, con la negociación de proveedores, velando por la calidad de insumos.

En el eje de las capacidades operativas, la variable calidad y mejores prácticas es un factor determinante para el crecimiento empresarial, ya que a través de la utilización de insumos de calidad superior de origen natural y a través de la uniformidad en los procesos se puede lograr un valor diferencial con las otras panaderías y por tanto generar el crecimiento del negocio.

En cuanto la variable capital humano calificado, se encontró que es una de las más determinantes debido a que escasea el personal con experiencia y/o conocimientos en el sector. Esto se debe a la poca institucionalidad del conocimiento del sector que se evidencia a través de la poca cantidad de espacios de estudios sobre panadería, así como los pocos espacios para que panaderos con experiencia transmitan sus conocimientos. Por lo tanto, contar con personal con conocimientos o captar personal joven con las cualidades necesarias para aprender del oficio y entrenarlo será una de las labores más importantes para el éxito del negocio.

Por el lado de la variable comunicación y coordinación necesaria, este termina siendo un factor secundario en el crecimiento empresarial de las panaderías. Esto se debe a que al ser negocios pequeños la comunicación y coordinación es simple y no tiene mayores inconvenientes.

Así mismo, es considerado por los panaderos como un factor que contribuye a mejorar el clima de las empresas, más no uno determinante en su éxito.

Con respecto a la variable procesos y rutinas establecidas, se concluye que es otro de los factores relevantes en el crecimiento de las panaderías. Ya que a través de procesos establecidos y correctamente aplicados se logra mejoras en la eficiencia en tiempos, reducción de costos, reducción de desperdicios y una mejor calidad del producto. Para esto las panaderías buscan a través de sistemas tecnológicos o manuales la estandarización de procesos y posteriormente la capacitación al personal para mantener un mismo proceso para cada pan que elaboran.

Finalmente, con respecto a la variable equipamiento e instalaciones adecuadas, es otro de los factores que en relación con la de procesos determina el crecimiento de las panaderías puesto que contribuye en conjunto a la reducción de costos, mejora en la

productividad y generación de una mayor eficiencia. Esto se debe a que gracias a las máquinas adecuadas las panaderías pueden producir el pan de la manera más eficiente reduciendo la cantidad de mano de obra necesaria, así como la reducción en las mermas de insumos y finalmente tiempos de entrega mucho más exactos.

Por otro lado, con respecto a los factores externos de la organización, se encontró que aquellos vinculados a los costos ante la subida de los insumos necesarios para la producción del pan son aquellos que presionan los márgenes de la empresa, y son uno de los principales retos al momento de continuar con su crecimiento. Así mismo, los cambios en el entorno con respecto a las preferencias del consumidor y en su comportamiento tienen que ser identificados de manera oportuna por la panadería, a fin de poder desarrollar propuestas atractivas para su público objetivo y poder encontrar la manera de conectar con ellos.

Entonces, se ha detectado los siguientes factores que impiden el crecimiento de las panaderías artesanales. Por un lado, tenemos la escasez de talento humano, tanto panaderos como gestores de panaderías, debido a los pocos espacios de formación que existen en el sector. Esto además conlleva a la reducida capacidad de los gestores de las panaderías para tener una visión estratégica del negocio que contemple una adaptación rápida y oportuna ante los cambios del entorno; lo cual termina impactando en reducción de márgenes o crecimiento lento en el sector.

Por otro lado, se evidencia la importancia de procesos y maquinarias adecuadas debido a que se trata de un rubro que se apalanca en la calidad de su producto, el cual para lograrlo requiere de procesos definidos, personal capacitado y las maquinarias necesarias; de esta manera puede brindar un producto de calidad con unos márgenes adecuados y en los tiempos requeridos.

Para concluir, los factores determinantes que impiden el crecimiento empresarial de las MYPES del sector panaderías artesanales son la falta de capacitación en los trabajadores, tanto en los panaderos como en quienes lo administran. Además, de la falta de maquinaria ya sea en cantidad o más actualizadas, los cuales, según la información recolectada, afectan su crecimiento. A partir de ello, se tiene en cuenta que esos factores solo estarían afectando a las panaderías artesanales, en especial, y no a las panaderías en general, ya que se consultó a empresas no artesanales.

RECOMENDACIONES

En lo que corresponde al sector de panaderías artesanales, en relación a sus consumidores se recomienda buscar acoplarse a los nuevos perfiles del consumidor que han surgido en los últimos años, entre los que se encuentran los veganos, fit y todos los saludables; por que los gustos van cambiando y es importante que se adapten a las preferencias cada cierto tiempo. Así mismo, generar una mayor difusión sobre los ingredientes de los panes artesanales buscando posicionarse como un producto de calidad superior a los panes comunes, producidos con pre mezclas dañinas para la salud, en comparación de los ingredientes de las panaderías artesanales que son saludables al ser orgánicos.

Por otro lado, dentro del sector se identificó que el estado tiene deficiencias en cuanto a la normativa que regula las panaderías artesanales, ya que estas al tener procesos productivos diferentes a las panaderías ordinarias utilizan diferentes métodos; sin embargo, la regulación vigente mantiene un tratamiento igual para ambas como si fueran de la misma condición. Se recomienda a las panaderías artesanales fortalecer su gremio con el objetivo de presentarse ante las autoridades competentes y presentar sus necesidades con respecto al tipo de norma necesaria para su regularización. Esto abarca desde procesos relacionados a obtener sus certificados sanitarios, así como licencias para operar e incluso tratamientos tributarios.

En lo que corresponde a las panaderías artesanales se recomienda a los gestores de estas buscar capacitarse en temas de gestión a fin de poder lograr una ventaja competitiva sobre la competencia, puesto que este conocimiento les brindará las herramientas necesarias para lograr adaptarse al mercado generando una sinergia en el uso de los recursos con los que cuenta. Así mismo, se recomienda a los gestores de las panaderías contar o profundizar en el desarrollo de planes de capacitación para los panaderos en formación, debido a que como se evidenció existen muy pocos espacios donde se puedan profesionalizar en el oficio; por lo que al contar con un plan de capacitación claro se puede lograr una ventaja frente a la competencia al lograr desarrollar el talento y así también mantener una calidad única de los productos que ofrece.

Por otro lado, se recomienda a los gestores de las panaderías artesanales mantener los niveles adecuados de inversión en maquinarias puesto que como se ha evidenciado en la investigación; es con las correctas maquinas que también se puede lograr una reducción en los costos, aumento en la productividad, estandarización de procesos y una mayor eficiencia en el uso del tiempo de los panaderos. Así mismo, al generar esto los panaderos pueden acotar sus tiempos y esfuerzos a procesos más puntuales o especializados, además de generar un impacto positivo en la experiencia laboral del panadero que conlleva a un cuidado de este capital humano que como se ha visto es escaso y de vital importancia para el éxito del negocio.

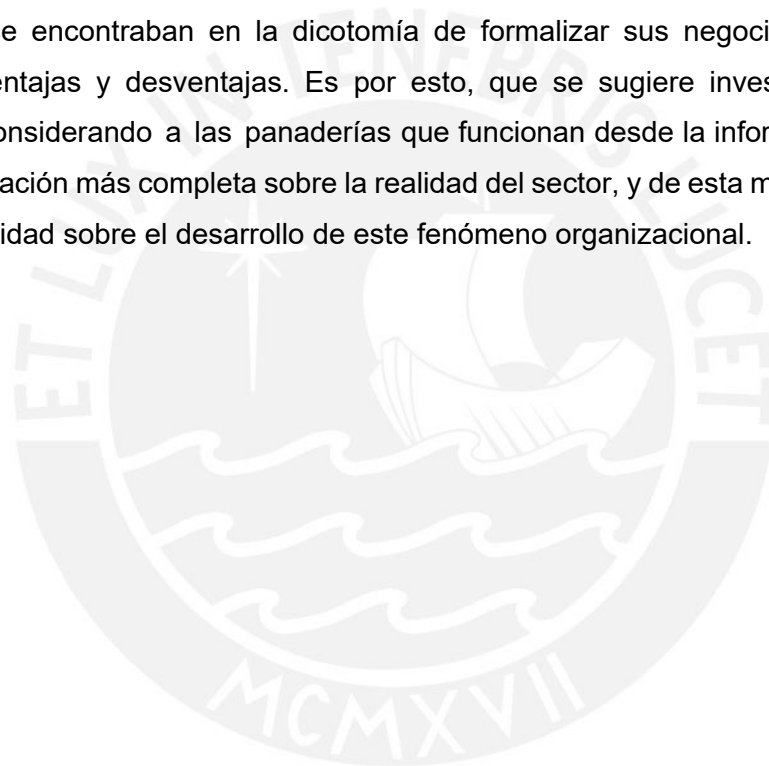
Además, dado que el enfoque de la investigación se centró en las panaderías artesanales desde la perspectiva de los que trabajan en ella, se recomienda para futuras investigaciones indagar en las preferencias de los consumidores. De esta manera, se profundizará en la información correspondiente a este sector logrando así enriquecer la literatura al respecto del fenómeno estudiado. Se recomienda indagar en el perfil del consumidor de panadería artesanales, debido a que se trata de un nicho de mercado específico será de vital importancia para los tomadores de decisiones poder conocer al mayor detalle al tipo de consumidor de este mercado para poder así desarrollar estrategias acordes para poder captarlo.

En contraparte con lo anterior mencionado, se recomienda a las entidades gubernamentales tomar especial atención al sector panadería artesanal; puesto que estas dificultades para acoplarse a la norma vigente al estar diseñada para otro sector han generado que muchas de estas panaderías se mantengan en la informalidad. Y lo que necesitan los emprendedores de este sector es ser escuchados y el apoyo del estado para que sus negocios puedan escalar rápidamente.

Por otra parte, existe una escasez de mano de obra calificada de panaderos ante la percepción de ser un oficio de poca remuneración, pocos espacios educativos para especializarse en el medio o ante el hecho de preferencias por dejar el oficio familiar y optar por otro tipo de trabajos. Además, se percibe que en el sector panadero existe un recelo por parte de los mismos panaderos para compartir sus conocimientos o recetas, lo que contribuye a la extinción de recetas de panes, así como a la pérdida de conocimiento en el sector. Se recomienda a los especializados en el sector la promoción de los conocimientos en torno a la panadería artesanal, tanto en cuanto a información de insumos, procesos y recetas de los panes; así como enseñar sobre los tópicos relacionados a la gestión dentro de una panadería.

Por otro lado, se identificó que la inversión en maquinaria trae consigo mejoras considerables en optimización de tiempo tanto en la producción del pan como en la calidad de vida del trabajador, puesto que en la mayoría de casos usualmente los panaderos cumplen turnos durante toda la noche lo que a la larga termina siendo perjudicial para su vida. Se recomienda por lo tanto invertir en maquinaria moderna a fin de darle una mejor calidad de vida a los panaderos y así mismo lograr una mejora en la productividad del negocio; generando así una mejor atención y servicio hacia los clientes.

Finalmente, se sugiere elaborar líneas de investigación paralelas considerando el sector informal, debido a que en la presente investigación los sujetos de estudio eran formales. Sin embargo, es importante recalcar que mencionaban que muchos de sus compañeros se encontraban en la dicotomía de formalizar sus negocios ya que esto presentaba ventajas y desventajas. Es por esto, que se sugiere investigar en mayor profundidad considerando a las panaderías que funcionan desde la informalidad a fin de recabar información más completa sobre la realidad del sector, y de esta manera tener una mayor profundidad sobre el desarrollo de este fenómeno organizacional.



REFERENCIAS

- Angulo, P. y Velásquez, A. (2022) *Estrategias competitivas que promueven el crecimiento empresaria de las MYPES del subsector de confecciones en el Emporio Comercial de Gamarra. Estudio de Caso Múltiple*. [Tesis de licenciatura, Pontificia Universidad Católica del Perú] Repositorio 1Digital de Tesis y Trabajos de Investigación PUCP. <http://hdl.handle.net/20.500.12404/24080>
- Alva, Edgar. (2017). La desaparición de las microempresas en el Perú. Una aproximación a los factores que predisponen a su mortalidad. Caso del Cercado de Lima. *Economía y Desarrollo*, 158(2), 76-90. http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0252-85842017000200005&lng=es&tlng=es.
- Asociación Peruana de Empresarios de la Panadería y Pastelería. (2021). *Presentación estadística del pan y desarrollo 2021*. <https://aspanperu.com/>
- Barboza, F y Huamán, S. (2020) *Factores que limitan el crecimiento de las MYPES de Lima Metropolitana en el 2019*. [Tesis de grado Bachiller, Universidad San Ignacio de Loyola] Repositorio Universidad San Ignacio de Loyola <https://repositorio.usil.edu.pe/server/api/core/bitstreams/57f38686-54a4-4aeb-8bc2-fbae2e16d5ba/content>
- Blásquez, F., Dorta, J.A. y Verona, M.C. (2006). Concepto, perspectivas y medida del crecimiento empresarial. *Cuadernos de Administración*, 19 (31), 165-195. <http://www.scielo.org.co/pdf/cadm/v19n31/v19n31a07.pdf>
- Cepeda, G. y Barboda, A. (2016). La dinámica empresarial: capacidades dinámicas y operativas en una teoría de la competitividad. *Economía Industrial*. (399), 23-32. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5542725>
- Chirico, F., Sirmon, D., Sciascia, S. & Mazzola, P. (6 de diciembre de 2011) Resource orchestration in family firms: investigating how entrepreneurial orientation, generational involvement, and participative strategy affect performance. *Strategic Entrepreneurship Journal*. 5(4), 307-326. <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/sej.121>
- Churchill, C.& Lewis, V. (1983) The Five Stages of Small Business Growth. *Harvard Business Review*., 1- 12. <https://site453261.mozfiles.com/files/453261/Harvard Business Review - The 5 Stages Of Small Business Growth.pdf>
- Correa, A. (1999). *Factores determinantes del crecimiento empresarial* [Tesis de doctorado, Universidad de La Laguna]. Repositorio institucional de la Universidad de La Laguna <http://riull.ull.es/xmlui/handle/915/10016>

Davidsson, P. (1991, noviembre). Continued entrepreneurship: ability, need, and opportunity as determinants of small firm growth. *Journal of Business Venturing*, 6(6), 405-429.

<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/088390269190028C>

Forcadell, F. (2004) El crecimiento empresarial desde el enfoque basado en los recursos. Hacia un modelo integrador. *Research Gate*, 2-31. https://www.researchgate.net/publication/5200935_El_crecimiento_empresarial_desde_el_enfoque_basado_en_los_recursos_Hacia_un_modelo_integrador

Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigación*. Sexta edición. México: McGraw Hill/Interamericana Editores S.A

Instituto de estudios económicos y sociales (2018, julio). *Elaboración de Productos de Panadería (Resumen)*. Sociedad Nacional de Industrias. <https://sni.org.pe/julio-2018-reporte-sectorial-panaderia/>

Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). (2010). Perú: Consumo per cápita de los principales alimentos 2008-2009. https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1028/cap01.pdf

Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). (2021). Variación de los indicadores de precios en la economía (informe técnico) N°5-Mayo 2021. <https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/04-informe-tecnico-variacion-de-precios-abr-2021.pdf>

Kuckartz U. (2014). *Qualitative text analysis a guide to methods practice and using software*. Dorchester, Inglaterra: SAGE

Leiva, J.C. (2006). PYMES: Ciclo de Vida y Etapas de su Desarrollo. *TEC Empresarial*, 1(1), 38-42. Recuperado en https://revistas.tec.ac.cr/index.php/tec_empresarial/article/view/876

Mandal (24 de marzo del 2022). *Panadería Artesanal y Panadería Industrial: ¿Qué diferencias existen?* Mandul. <https://mandul.com/panaderia-artesanal-industrial-diferencias/#:~:text=El%20pan%20artesanal%20requiere%20de,suele%20durar%20unas%20seis%20horas.>

Mainiero, L. y Tromley, C. (1994). Desarrollo de habilidades gerenciales en el comportamiento organizacional: ejercicios, casos y lecturas (Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall) (2.ª ed.). págs. 322-329

Pasco, M., y Ponce, M. (2015). Guía de investigación- Gestión. Lima: PUCP, Ed. Prahalad,

- C.K. & Hamel, G. (mayo de 1990). The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*. 68(P3), 79-91.
- Segura, J. & Greene, F. (2009). La velocidad de creación de nuevas empresas y su relación con el crecimiento. *Un análisis empírico en cuatro países de América del Sur*. https://www.researchgate.net/publication/283495763_La_velocidad_de_creacion_de_nuevas_empresas_y_su_relacion_con_el_crecimiento_Un_analisis_empirico_en_cuatro_paises_de_America_del_Sur
- Sirmon, D., Hitt, M., Ireland, R. & Gilbert, B. (setiembre de 2011) Resource Orchestration to Create Competitive Advantage: Breadth, Depth, and Life Cycle Effects. *Journal of Management*. 37(5), 1390-1412.
- Sirmon, D. y Hitt, M. (2003). Managing Resources: Linking Unique Resources, Management, and Wealth Creation in Family Firms. *Entrepreneurship Theory and Practice (ETP)*.27, 339-358. <https://www.semanticscholar.org/paper/Managing-Resources%3A-Linking-Unique-Resources%2C-and-Sirmon-Hitt/ec69dd011415c9e83c80a8a01a0c981e9e072428>
- Taboada, Eunice (2004); “¿Qué Hay Detrás de la Decisión de Cooperar Tecnológicamente? Propuesta Teórica Integradora para Explicar la Cooperación Tecnológica Inter-Firma”; Tesis de Doctorado en Ciencias Económicas; México: uam.
- Teece, D.J. (25 de marzo de 2014). The foundations of enterprise performance: dynamic and ordinary capabilities in an (economic) theory of firms. *The academy of Management Perspectives* 28(4),328-352. <http://dx.doi.org/10.5465/amp.2013.0116>
- Terrones, I. (2013). Factores que influyen negativamente en la rentabilidad de la adiería Miraflores de Otuzco – Cajamarca (Tesis Bachiller, Universidad Nacional de Cajamarca, Cajamarca, Perú). Repositorio institucional de la Universidad Nacional de Cajamarca <https://repositorio.unc.edu.pe/handle/20.500.14074/475>
- Winter, S. (12 de setiembre de 2003). Understanding dynamic capabilities. *Strategic management journal*, 24(10)991-995. http://repository.upenn.edu/mgmt_papers/30
- Zahra, S.A., Sapienza, H.J. y Davidsson, P. (26 de mayo de 2006). Entrepreneurship and Dynamic Capabilities: A Review, Model and Research Agenda. *Journal of management studies*, 43 (4),917- 955. <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1467-6486.2006.00616.x>

ANEXOS

ANEXO A: MATRIZ DE CONSISTENCIA

Tabla A1: Matriz de consistencia

Pregunta General	Objetivo General	Preguntas Específicas	Objetivos Específico	Categoría de Estudio	Variables	Técnica de recolección Cualitativa	Criterios de Selección		
¿Cuáles son los factores determinantes que impiden el crecimiento empresarial de las MYPES del sector panaderías artesanales?	OG: Identificar los factores determinantes que impiden el crecimiento empresarial de las MYPES del sector panaderías artesanales	PE1: ¿Cuáles son los principales modelos teóricos que abordan el crecimiento empresarial aplicables a MYPES del sector panadero?	OE1: Describir los principales modelos teóricos que aborden el crecimiento empresarial aplicables a MYPES del sector panadero.	Crecimiento Empresarial de MYPES	Ciclo de Vida	Revisión de la literatura	Reporte Bibliométrico		
					Crecimiento Empresarial				
					Entorno Empresarial				
				PE2: ¿Cuál es la situación actual y entorno de las MYPES del sector panadería artesanal en Lima Metropolitana?	OE: Explicar la situación actual y entorno de las MYPES del sector panadería artesanal en Lima metropolitana.	MYPES del sector panaderías artesanales	Perfil del consumidor	Entrevista Semi-Estructurada	Entrevistas a expertos del sector
							Competencia		
							Tecnología		

Tabla A1: Matriz de Consistencia (continuación)

Pregunta General	Objetivo General	Preguntas Específicas	Objetivos Específico	Categoría de Estudio	Variables	Técnica de recolección Cualitativa	Criterios de Selección
¿Cuáles son los factores determinantes que impiden el crecimiento empresarial de las MYPES del sector panaderías artesanales?	OG: Identificar los factores determinante s que impiden el crecimiento empresarial de las MYPES del sector panaderías artesanales	PE3: ¿Cuáles son los factores que afectan el crecimiento de un grupo de MYPES panaderías artesanales?	OE3: Identificar los factores que afectan el crecimiento de un grupo de MYPES panaderías artesanales.	Recursos y Capacidades (Dinámicas y Operativas)	Capacidades Dinámicas: Planificación estratégica, disponibilidad de activos, adaptación, ventaja competitiva y liderazgo	Revisión de la literatura	Reporte Bibliométrico
					Capacidades Operativas: Proceso y rutinas, mejores prácticas, capital humano calificado, comunicación y equipamiento	Entrevista Semi-Estructurada	Entrevistas a expertos del sector

ANEXO B: CUADRO DE VARIABLES

Tabla B1: Cuadro de variables

PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN	¿CUÁLES SON LOS FACTORES DE GESTIÓN QUE INFLUYEN EN EL CRECIMIENTO DE LAS MYPES DEL SECTOR PANADERÍAS ARTESANALES?	
DIMENSIONES	VARIABLES	SUB VARIABLES
CRECIMIENTO EMPRESARIAL DE MYPES	Ciclo de vida	Años de antigüedad
		Tipo de estructura organizacional
	Crecimiento empresarial	Participación en el mercado
		Número de trabajadores
		Motivación
		Ventas
		Nivel educativo de empresarios
		Canales de distribución
	Entorno empresarial	Rentabilidad del sector
		Disminución en costos (por subida de precios)
Acciones ante cambios en entorno		
	Capacidades Dinámicas	Planificación estratégica
		Mejoras en calidad del producto
		Disponibilidad de activos

Tabla B1: Cuadro de variables (continuación)

RECURSOS Y CAPACIDADES		Ventaja competitiva
		Adaptación al entorno
		Liderazgo empresarial
RECURSOS Y CAPACIDADES	Capacidades Operativas	Procesos y rutinas establecidas
		Calidad y mejores prácticas
		Capital humano calificado
		Comunicación y coordinación necesaria
		Equipamiento e instalaciones adecuadas
		Necesidades del consumidor
MYPES DEL SECTOR PANADERÍAS ARTESANALES	Perfil del consumidor	Lealtad del cliente
		Características personales
		Frecuencia de compra
		Número de competidores
	Competencia	Promoción de productos
		Servicio al cliente
		Medios de pago
	Tecnología	Redes sociales

ANEXO C: LISTA DE CÓDIGOS

Tabla C1: Lista de códigos

Variable	Sub-variable	Código
ENTORNO EMPRESARIAL	Disminución en costos	aumentan los insumos, aumenta precio del pan
CAPACIDADES DINÁMICAS	Planificación Estratégica	Acciones colectivas
ENTORNO EMPRESARIAL	Acciones ante cambios en entorno	Aceptación de subida de precios
CRECIMIENTO EMPRESARIAL	Participación en el mercado	Acorde al perfil del consumidor
CAPACIDADES DINÁMICAS	Liderazgo empresarial	Adaptación a redes sociales
ENTORNO EMPRESARIAL	Disminución en costos	Ahorro costos si trabajadores no madrugan
ENTORNO EMPRESARIAL	Disminución en costos	Ahorro en costos al usar insumos de calidad
CAPACIDADES DINÁMICAS	Adaptación al entorno	Ajuste de márgenes de ganancia
ENTORNO EMPRESARIAL	Rentabilidad del sector	Algunos prefieren donde esté barato
CAPACIDADES DINÁMICAS	Liderazgo empresarial	Alianzas estratégicas
PERFIL DEL CONSUMIDOR	Necesidades del consumidor	Alimentación saludable
PERFIL DEL CONSUMIDOR	Necesidades del consumidor	Alimentación saludable en ambiente amical
ENTORNO EMPRESARIAL	Rentabilidad del sector	Alimentos es rentable
PERFIL DEL CONSUMIDOR	Necesidades del consumidor	Alimentos nutritivos y de buen sabor
PERFIL DEL CONSUMIDOR	Lealtad del cliente	Alta confianza con clientes
PERFIL DEL CONSUMIDOR	Necesidades del consumidor	Alta demanda de pan por ser hoteles
ENTORNO EMPRESARIAL	Rentabilidad del sector	Alta demanda en sector panadería
PERFIL DEL CONSUMIDOR	Necesidades del consumidor	Alto consumo de pan
PERFIL DEL CONSUMIDOR	Necesidades del consumidor	Alto consumo de pan y saludable
CAPACIDADES DINÁMICAS	Ventaja Competitiva	Alto nivel de insumos
ENTORNO EMPRESARIAL	Disminución en costos	Alza de precios
CAPACIDADES DINÁMICAS	Planificación estratégica	Ampliación para demostraciones
CRECIMIENTO EMPRESARIAL	Ventas	Apertura canal de venta
CAPACIDADES DINÁMICAS	Planificación Estratégica	Apertura de franquicias
CAPACIDADES DINÁMICAS	Adaptación al entorno	Apertura en tiempos de incertidumbre
CAPACIDADES DINÁMICAS	Planificación estratégica	Apertura nuevo canal de ventas
ENTORNO EMPRESARIAL	Disminución en costos	Aplican al clientes los costos
ENTORNO EMPRESARIAL	Disminución en costos	Apoyo colaborativo para ahorrar costos
CAPACIDADES OPERATIVAS	Comunicación y coordinación necesarias	Apoyo moral colaborativo
ENTORNO EMPRESARIAL	Rentabilidad del sector	Aprenden de competencia
CAPACIDADES OPERATIVAS	Capital humano calificado	Aprender otras técnicas de hacer pan para innovar
CAPACIDADES DINÁMICAS	Ventaja Competitiva	Asesoramiento en venta
CAPACIDADES OPERATIVAS	Procesos y rutinas establecidas	Asesoramiento por Estado
CAPACIDADES DINÁMICAS	Ventaja Competitiva	Asesoramiento en venta
CAPACIDADES DINÁMICAS	Adaptación al entorno	Asesoramiento y capacitación
CAPACIDADES DINÁMICAS	Ventaja Competitiva	Aspiración y proyección
CAPACIDADES DINÁMICAS	Ventaja competitiva	Atención personalizada
CRECIMIENTO EMPRESARIAL	Ventas	Aumento de costos
ENTORNO EMPRESARIAL	Disminución en costos	Aumento de costos de insumos
ENTORNO EMPRESARIAL	Disminución en costos	Aumento de precio en pan
ENTORNO EMPRESARIAL	Disminución en costos	Aumento de precio en pan pero ajustables
ENTORNO EMPRESARIAL	Disminución en costos	Aumento en precio del pan pero no tanto

Tabla C1: Lista de códigos (continuación)

Variable	Sub-variable	Código
CAPACIDADES DINÁMICAS	Liderazgo empresarial	Habilidades directivas
PERFIL DEL CONSUMIDOR	Necesidades del consumidor	Hacer sus propios panes
PERFIL DEL CONSUMIDOR	Lealtad del cliente	Hacerle probar cosas nuevas
CAPACIDADES OPERATIVAS	Calidad y mejores prácticas	Hay uso mezclas falsas y dañinas para agilizar proceso del pan
TECNOLOGÍA	Redes sociales	IG con muchas información y venta de panadería
PERFIL DEL CONSUMIDOR	Necesidades del consumidor	Importante conocer perfil de tu cliente
CAPACIDADES OPERATIVAS	Capital humano calificado	Importante saber el último trabajo que se tuvo
CAPACIDADES OPERATIVAS	Capital humano calificado	Importante tener experiencia en panadería artesanal
CAPACIDADES OPERATIVAS	Capital humano calificado	Importante tener experiencia en servicio al cliente y en todas las funciones
CAPACIDADES OPERATIVAS	Capital humano calificado	Importante tener experiencias en panaderías.
CAPACIDADES DINÁMICAS	Liderazgo empresarial	Incurción en todas las líneas de negocio
ENTORNO EMPRESARIAL	Rentabilidad del sector	Industria agresiva
ENTORNO EMPRESARIAL	Rentabilidad del sector	Industria alimentaria se mantendrá siempre
CAPACIDADES DINÁMICAS	Adaptación al entorno	Información del entorno
PERFIL DEL CONSUMIDOR	Necesidades del consumidor	Información sacada de sus comentarios/opiniones dejado en redes sociales
ENTORNO EMPRESARIAL	Rentabilidad del sector	Informalidad / Sin apoyo del Estado
TECNOLOGÍA	Redes sociales	Informe de redes sociales
CAPACIDADES DINÁMICAS	Liderazgo empresarial	Iniciativa y compromiso
CAPACIDADES OPERATIVAS	Equipamiento e instalaciones adecuadas	Innovación en equipos
CRECIMIENTO EMPRESARIAL	Motivación	Inspiración y experiencias
TECNOLOGÍA	Redes sociales	Instagram y delivery
CAPACIDADES OPERATIVAS	Equipamiento e instalaciones adecuadas	Intalación obligatoria de trampas de grasa
CAPACIDADES DINÁMICAS	Liderazgo empresarial	Interacción con clientes internos y externos
CAPACIDADES OPERATIVAS	Comunicación y coordinación necesaria	Interacción continua con colaborador y capacitaciones
PERFIL DEL CONSUMIDOR	Necesidades del consumidor	Interés en pan artesanal
PERFIL DEL CONSUMIDOR	Necesidades del consumidor	Interés en pan artesanal pero no lo encuentran tanto
PERFIL DEL CONSUMIDOR	Necesidades del consumidor	Interés en pan que consume
PERFIL DEL CONSUMIDOR	Necesidades del consumidor	Interés en producción del pan que consume
CAPACIDADES OPERATIVAS	Equipamiento e instalaciones adecuadas	Intslación de software para facturación electrónica
TECNOLOGÍA	Redes sociales	Inversión en página web
CAPACIDADES OPERATIVAS	Equipamiento e instalaciones adecuadas	Inversión en reestructuración de maquinaria
ENTORNO EMPRESARIAL	Disminución en costos	Inversión insumos de calidad y en maquinaria para optimziar tiempo
TECNOLOGÍA	Redes sociales	Invertir en redes sociales
ENTORNO EMPRESARIAL	Disminución en costos	Invertir para diferenciarse
PERFIL DEL CONSUMIDOR	Lealtad del cliente	Invitaciones a eventos e interacción por redes
CICLO DE VIDA	Tipo de estructura organizacional	Involucramiento en todo
PERFIL DEL CONSUMIDOR	Lealtad del cliente	La gran mayoría son leales
CAPACIDADES OPERATIVAS	Capital humano calificado	La panadería no solo es el panadero y buen pan, sino por todo el equipo de trabajo.
CAPACIDADES DINÁMICAS	Liderazgo empresarial	Llegada a los colaboradores

ANEXO D: GUÍA DE ENTREVISTAS SEMI ESTRUCTURADA

Buen día, mi nombre es Sheila Apolinario y, junto con mi compañero Andrés Tasayco, somos estudiantes de último año de la Facultad de Gestión Empresarial de la Pontificia Universidad Católica del Perú, y nos encontramos recolectando información valiosa para nuestra Tesis de Grado. En esta oportunidad, quisiéramos identificar los factores determinantes que impiden el crecimiento empresarial de las MYPES del sector panaderías artesanales. Desde ya, gracias por su tiempo y la información proporcionada será utilizada exclusivamente con fines académicos, no hay respuestas buenas ni malas; por lo cual, solicitamos su consentimiento, que previamente le hemos alcanzado, para poder registrar el audio de esta entrevista.

Objetivo: Obtener información general sobre el dueño@

Para empezar, nos gustaría conocer un poco más sobre usted

1. ¿Cuál es su nombre completo?
2. ¿Cuál es ocupación actual? CICLO DE VIDA
1. ¿Cuánto tiempo tiene funcionando la panadería?
2. ¿Cuáles son sus principales funciones?, ¿cuánto tiempo tiene trabajando aquí?
3. ¿Cuáles fueron sus principales motivos para que usted decidiera empezar un emprendimiento en el sector panadería? ¿Por qué panadería artesanal?
4. ¿Cómo se organizan dentro de la panadería? ¿Cuentan con un organigrama?
5. ¿Los trabajadores realizan/rotan distintas funciones o solo se especializan en una? ¿por qué?
6. ¿Cómo le fue a la panadería durante la pandemia?

CRECIMIENTO EMPRESARIAL

1. ¿Cómo repercutió la pandemia en el número de trabajadores? ¿por qué se fueron estos cambios?
- ¿Cuál es el número de trabajadores actuales en la panadería?
2. Desde su perspectiva, ¿ha notado algún crecimiento del sector de panadería? ¿de qué manera?
 3. ¿Cuáles son los factores que usted considera que han aportado al crecimiento de su panadería?
 4. ¿Cuáles son los factores que impiden el crecimiento empresarial de su panadería?
 5. ¿Considera usted que hubo un incremento en las ventas en los últimos años en su panadería? ¿En qué medida?

ANEXO D: GUÍA DE ENTREVISTAS SEMI ESTRUCTURADA (continuación)

6. ¿Cuáles cree usted que han sido los principales motivos por los cuales se dieron o no este incremento?

7. ¿Considera usted que su edad fue un factor determinante para el crecimiento de esta panadería? ¿Por qué?

ENTORNO EMPRESARIAL

1. ¿Usted considera que tener una panadería artesanal genera muchos ingresos?

CAPACIDADES DINÁMICAS

1. ¿De qué manera usted ha replanteado el costeo de sus productos ante la alza de los insumos?

2. Desde su percepción, ¿cuál sería el producto que los diferencie de las demás panaderías en general?

3. ¿Cuenta usted con el equipamiento adecuado para producir sus panes? O ¿cómo podría mejorarlo?

CAPACIDADES OPERATIVAS

1. ¿Lleva algún proceso específico para realizar la producción de sus panes? no pregunté a la otra.

2. ¿De qué manera contrata a sus trabajadores? Por ejemplo, lanzar convocatorias, recomendaciones, etc.

3. Antes de contratarlos, ¿pide algún requisito?, ¿cuáles serían ellos y por qué?

4. ¿Cómo es la relación con sus trabajadores? ¿Les brinda algún tipo de feedback o capacitación

PERFIL DEL CONSUMIDOR

1. ¿Tiene en mente algún perfil de su consumidor? ¿cuál sería y por qué?

2. ¿Con cuánta frecuencia le compran sus clientes?

3. ¿Tiene cierta interacción cercana con ellos?, ¿de qué manera?

4. ¿Qué es lealtad para usted? ¿considera que sus clientes le son leales?

5. ¿Ha realizado alguna acción para aumentar la lealtad de sus clientes?

ANEXO D: GUÍA DE ENTREVISTAS SEMI ESTRUCTURADA (continuación)

COMPETENCIA

1. ¿Cree usted que las empresas panificadoras de hoy en día están siendo competitivas e innovando ante los grandes supermercados?
2. Desde su punto de vista, ¿cuáles son sus competencias más cercanas?
3. ¿Por qué comprar en su panadería que en alguna otra panadería artesanal?
4. ¿Considera usted que sus competidores influyeron en el crecimiento de su panadería?

TECNOLOGÍA

1. Ahora que la mayoría de personas usan redes sociales como IF, FB, Whatsapp, entre otras, ¿cuáles usan ustedes como empresa? De las que no usan, preguntar por qué.
2. ¿Quién se encarga de administrar esas redes sociales? ¿les hacen seguimiento o algún reporte para que puedan ver sus avances?
3. ¿Cómo realizan los pedidos de sus clientes?

CIERRE

1. ¿Pertenece a alguna organización del sector panadero? Si fue así, ¿qué lo motivó a formar parte de ello? Si no fuese así, ¿estaría interesado en pertenecer a alguna? ¿por qué?
2. ¿Cuáles son sus objetivos a mediano plazo con la panadería?, ¿cuál sería la motivación de ello?
3. ¿Ha llevado algunos cursos complementarios y/o especializaciones empresariales?
4. ¿Qué consejos les daría a las demás panaderías que están empezando y quieren crecer?

ANEXO E: REPORTE BIBLIOMÉTRICO

Para la presente investigación, se emplearon las bases de datos internacionales Scopus y Web of Science con la finalidad de identificar las referencias teóricas y metodológicas más relevantes. Para la búsqueda especializada, se emplearon los siguientes términos, tanto en inglés como en español: crecimiento empresarial (Business Growth), industria panadera (bakery industry) y panadería artesanal (artisan bakery)

Se analizó la palabra industria panadera (*bakery industry*) (ver Figura 14). Se encontraron 299 documentos ligados al término, de los cuales gran mayoría de ellos se han venido llevando a cabo desde el 2009 al presente año. Sin embargo, como se muestra en la segunda parte de la figura 15, el 30.5% de la literatura cuenta con un enfoque al área de agricultura y ciencias biológicas, seguida de 12.1% correspondiente a ingeniería. Para una mayor indagación, se concentrará en el 3.8% que corresponde al área de administración, negocios y contabilidad. En general, tienen un enfoque de logístico y procesos de manufactura.

Figura 14. Reporte bibliométrico de industria panadera (*bakery industry*) Parte I

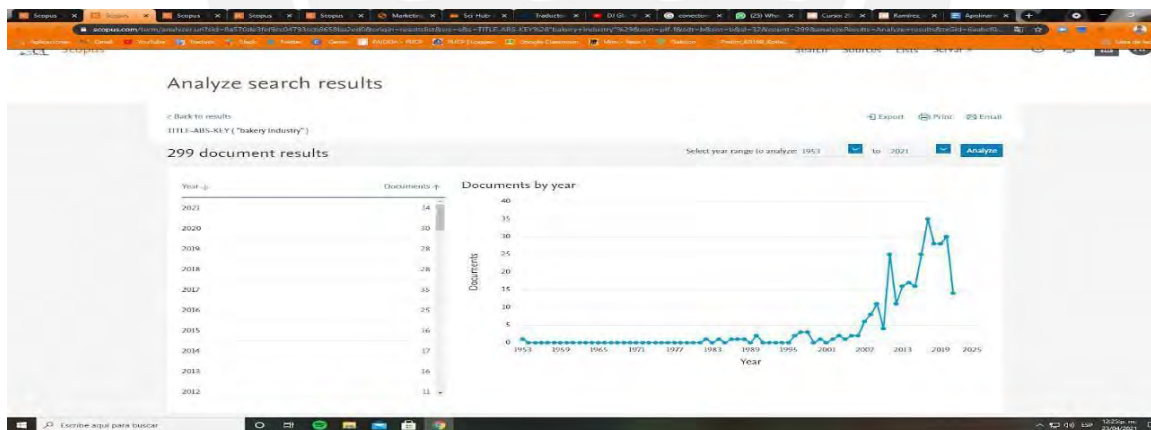
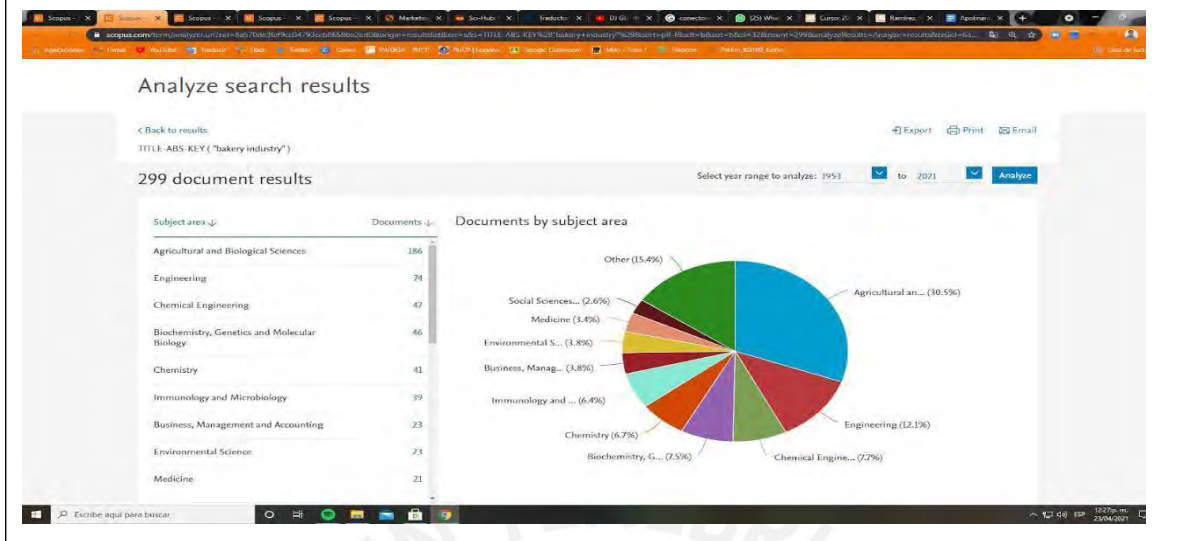
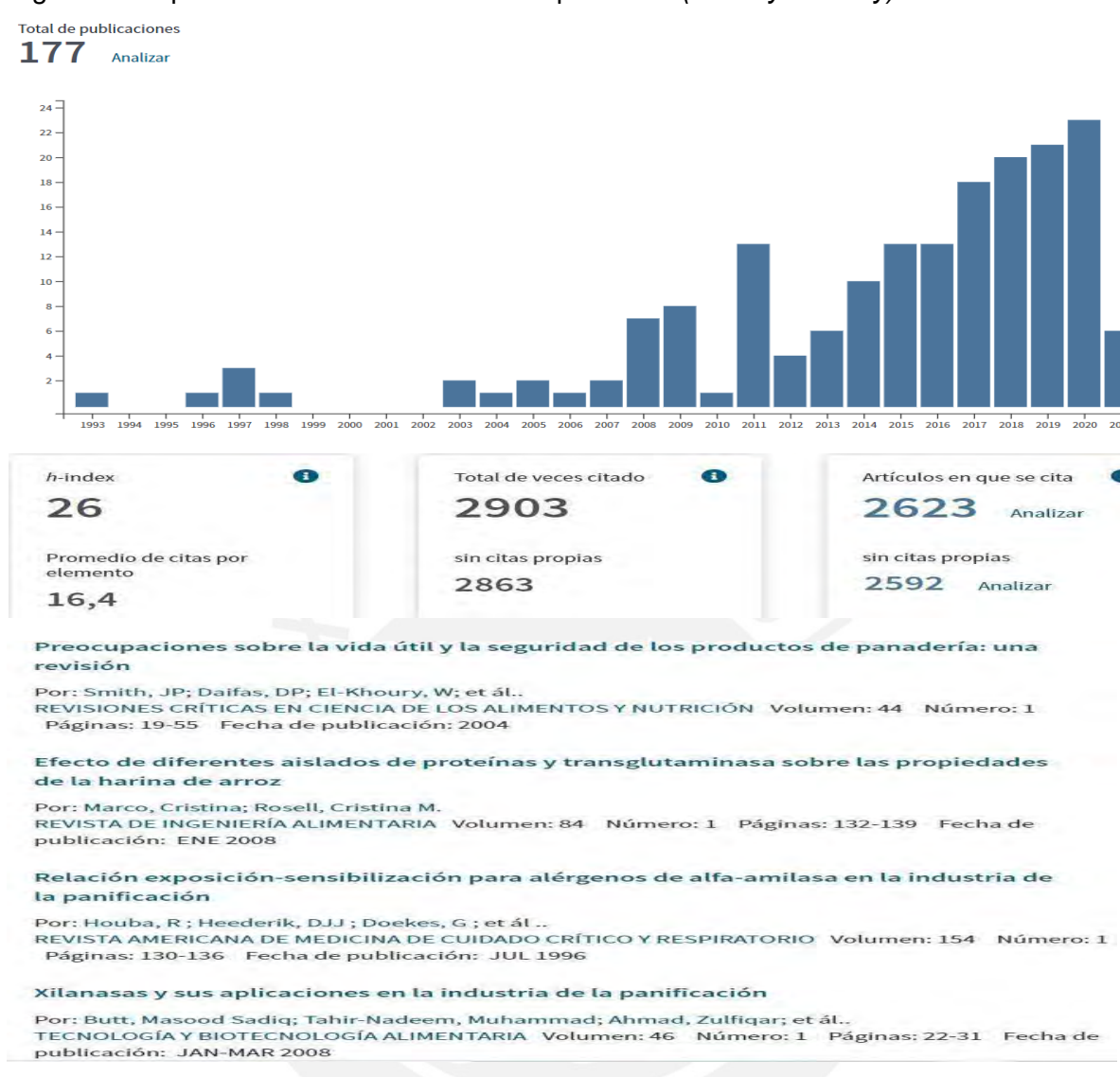


Figura 15. Reporte bibliométrico de industria panadera (*bakery industry*) Parte II



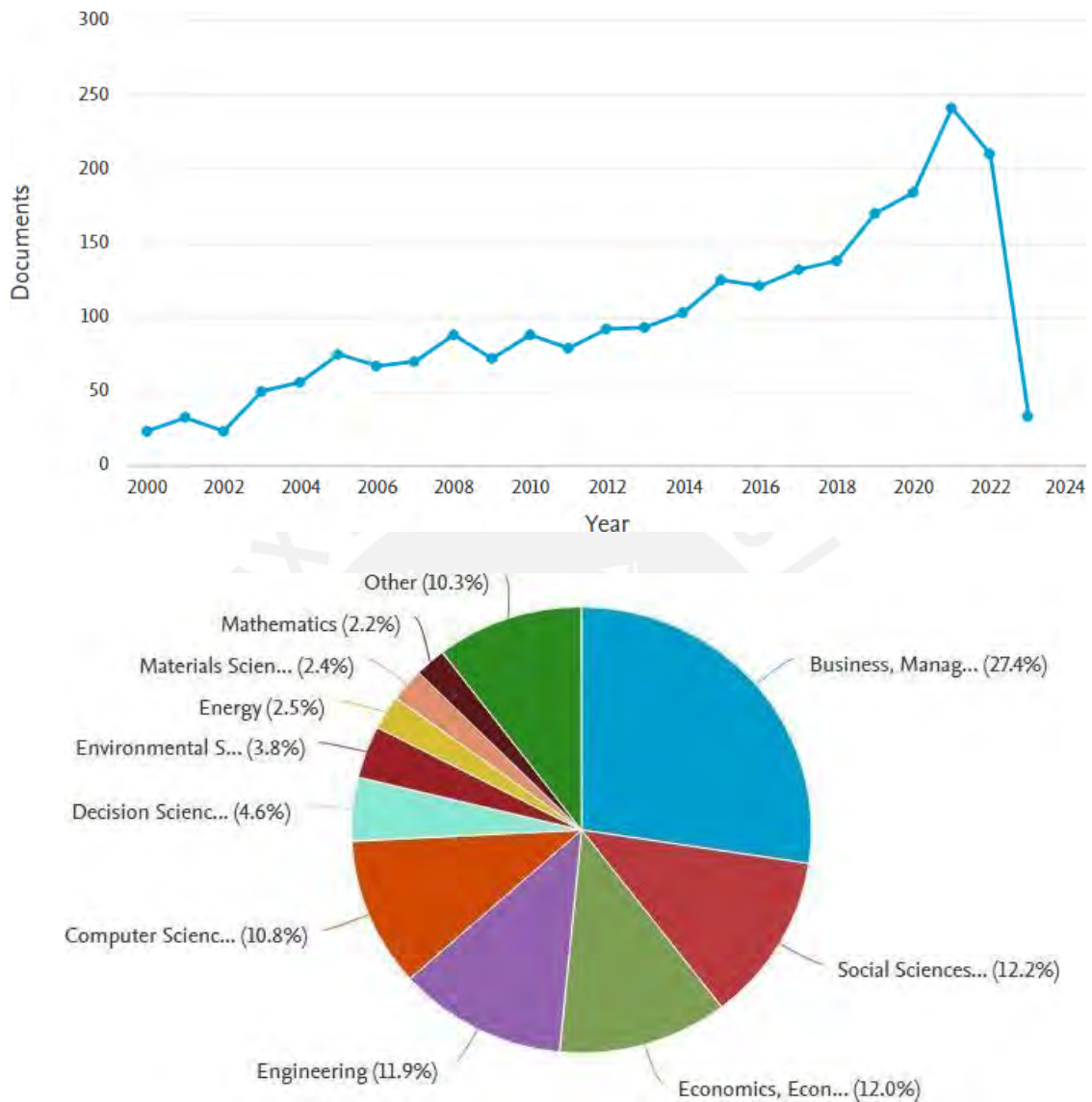
Después, se utilizó la palabra clave *industria panadera* (*bakery industry*) (ver Figura 16). En la figura 16, se han encontrado 177 publicaciones, de los cuales, se han estado desarrollando de manera creciente en los últimos años. Sin embargo, ninguno está enfocado netamente a la industria panadera, sino de temas relacionados a productos alimenticios de la panadería, entre otros.

Figura 16. Reporte bibliométrico de industria panadera (*bakery industry*)



Asimismo, se utilizó la palabra crecimiento empresarial (*Business Growth*) (ver Figura 17). En la Figura 17, se han encontrado 2361 publicaciones, de los cuales se han desarrollado de manera creciente en los últimos años. En la fuente del documento, se muestra que está enfocado en temas relacionados a Negocios, Gestión y Contabilidad.

Figura 17. Reporte bibliométrico de crecimiento empresarial (Business Growth)



Finalmente, se utilizó la palabra *crecimiento empresarial* (*Business Growth*) y la palabra panadería artesanal; en la cual, no se encontró información de ello, pero al usar *industria panadera* (*bakery industry*) se encontró lo siguiente en la Figura 18. Se ha encontrado solo 1 publicación enfocado en tema de Ciencias Agrícolas y Biológicas, tema bien alejado de nuestro estudio de investigación y nos limita.

Figura 18. Reporte bibliométrico de crecimiento empresarial (*Business Growth*) e industria panadera (*bakery industry*)

