



UNIVERSIDAD PERUANA DE CIENCIAS APLICADAS

FACULTAD DE NEGOCIOS

PROGRAMA ACADÉMICO DE ADMINISTRACIÓN Y NEGOCIOS
INTERNACIONALES

La percepción del valor estratégico de los modelos de internacionalización en las cooperativas exportadoras de Cacao de la Región San Martín en el periodo 2013-2018

TESIS

Para optar el título profesional de Licenciado en Negocios Internacionales

AUTOR(ES)

Barrueto Rivero, Miluska Liliana (0000-0003-1241-9063)

Petters Neyra, Esthefany Ximena (0000-0002-7652-8552)

ASESOR

Barrueta Pinto, Mark (0000-0003-4373-1957)

Lima, 24 Enero 2020

*“Dedicado a mis padres que siempre están presentes
brindándome todo el apoyo y a todas aquellas personas que
durante la elaboración de esta investigación nos brindaron
su apoyo.”*
Ximena Petters

*“Dedicado a mi familia y a todas las personas que durante
el proceso me brindaron su apoyo para dar mi mayor
esfuerzo.”*
Miluska Barraeto

Agradecimientos

“Muchas gracias a mi amiga y compañera de tesis Miluska, mis compañeras del trabajo y a cada uno de nuestros entrevistados, los cuales nos ayudaron con la presente investigación.”

Ximena Petters

“Le doy gracias a mi amiga y compañera de tesis Ximena, a quien tuve el placer de conocer durante este proceso. De la misma manera, a todas las personas que nos apoyaron en las entrevistas.”

Miluska Barrueto

RESUMEN

La presente investigación se enfoca en el sector agrícola, específicamente a la exportación de cacao peruano de la Región de San Martín, el principal insumo para la preparación de chocolate a nivel mundial. En el Perú, la producción es competitiva desde el siglo XXI y es uno de los principales ingresos de muchos productores en varias regiones del país.

Sin embargo, las exportaciones del cacao en el Perú no son tan representativas en los mercados internacionales a comparación de los países desarrollados debido a ciertas limitaciones técnicas, productivas, climáticas y geográficas.

Es por ello por lo que resulta de gran importancia identificar la percepción del valor estratégico que representan los modelos de internacionalización en búsqueda de nuevas propuestas de crecimiento y diferentes modos de entrada a los mercados internacionales de las cooperativas exportadoras de cacao de la Región de San Martín, considerado una de las principales regiones que concentra mayor volumen de producción del cacao en grano.

El enfoque de la investigación es cualitativa. A lo largo de esta investigación, se verifican las teorías de los modelos de internacionalización que se aplican directa o indirectamente en las cooperativas exportadoras de cacao según lo analizado mediante las entrevistas a profundidad realizadas a expertos en la materia.

Palabras clave: Exportaciones; cacao; internacionalización; Uppsala y Born - Global

ABSTRACT

This research focuses on the agricultural sector, specifically the export of Peruvian cocoa from the San Martin Region, the main input for the preparation of chocolate worldwide. In Peru, production has been competitive since the 21st century and is one of the main incomes of many producers in several regions of the country.

However, cocoa exports in Peru are not as representative in international markets compared to developed countries due to certain technical, productive, climatic and geographical limitations.

That is why it is of great importance to identify the perception of the strategic value represented by internationalization models in search of new growth proposals and different modes of entry to international markets of cocoa export cooperatives of the San Martin Region, considered one of the main regions that concentrates the largest volume of cocoa beans production.

The research approach is qualitative. Throughout the investigation, the theories of internationalization models that are applied directly or indirectly in cocoa export cooperatives are verified as analyzed through in-depth interviews with experts in the field.

Keywords: Exports; cocoa; internationalization; Uppsala and Born - Global

Índice

Introducción	1
1. Capítulo I Marco Teórico	5
1.1. Definiciones.....	5
1.1.1.El cacao y sus variedades.	6
1.1.2.Derivados.....	10
1.1.3.Cacao en grano	11
1.1.4.Cacao Orgánico	14
1.1.5.Sistema Armonizado	15
1.2. Antecedentes epistemológicos.....	18
1.3. Teorías relacionadas al tema	18
1.3.1.Teoría de la internacionalización.....	18
1.3.2.Teorías sobre los modelos de internacionalización	21
1.3.3.Modelo de internacionalización Born Global.....	27
1.3.4.Commodities en el Perú.....	28
1.3.5.Asociatividad.....	30
1.3.6.Cooperatividad	32
1.3.7.Biocomercio	33
1.3.8.Comercio Justo	34
1.4. Teorías seleccionadas para la investigación	35
2. Capítulo II Planteamiento del problema y relevancia de la investigación	45
2.1. Mercado Internacional del Cacao	47
2.1.1. Área Cosechada	47
2.1.2. Producción Nacional	47
2.1.3. Exportación mundial de cacao.....	49
2.1.4. Importaciones de cacao	52
2.2. Mercado Peruano del cacao.....	56
2.2.1. Producción.....	56
2.2.2. Variedades de cacao en el Perú	58
2.2.3. Productores cacaoteros	60

2.2.4. Exportaciones	63
2.2.5. Principales empresas exportadoras del Perú.....	66
2.2.6. Cadena de valor de exportación de la región San Martín.....	67
2.2.7. Participación de las cooperativas exportadoras de cacao en grano en San Martín	70
2.3. Formulación del problema.....	71
2.3.1. Problema General	73
2.3.2. Problemas específicos	73
2.4. Justificación de la investigación.....	74
2.5. Objetivos.....	75
2.5.1. Objetivo General:	76
2.5.2. Objetivos Específicos	76
2.6. Hipótesis General	76
2.6.1. Hipótesis específica N° 01:	78
2.6.2. Hipótesis específica N° 02:	78
2.6.3. Hipótesis específica N° 03:	78
2.7. Limitaciones y parámetros	78
3. Capítulo III Metodología de la Investigación.....	82
3.1. Enfoque de la investigación.....	83
3.2. Diseño Metodológico	85
3.3. Población y Muestra	85
3.4. Mapeo de Actores Claves (MAC)	88
3.5. Fuentes de Investigación	90
3.6. Instrumentación	90
3.7. Técnicas de recolección de datos	91
3.8. Aspectos éticos	92
4. Capítulo IV Desarrollo	94
5. Capítulo V Análisis de Resultados	102
5.1. Análisis del Objetivo general	103
5.1.1. Análisis del Objetivo específico N° 01	103
5.1.2. Análisis del Objetivo específico N° 02	105
5.1.3. Análisis del Objetivo específico N° 03	107

5.2. Validar la hipótesis general	109
5.2.1. Hipótesis específica N° 01	109
5.2.2. Hipótesis específica N° 02	110
5.2.3. Hipótesis específica N° 03	112
5.3. Discusión	114
6. Capítulo VI. Conclusiones y Recomendaciones	116
6.1. Conclusiones.....	116
6.2. Recomendaciones:.....	117
Referencias bibliográficas.....	119
ANEXOS	125
Anexo A: Entrevistas	125
Anexo B: Matriz operacional.....	145
Anexo C: Matriz de consistencia	146
Anexo D: Cronograma.....	147

Índice de Tablas

<i>Tabla 1 Derivados del Cacao</i>	10
<i>Tabla 2 Estructura del Arancel de Aduanas en el Perú</i>	17
<i>Tabla 3 Partidas arancelarias del producto Cacao</i>	17
<i>Tabla 4 Estrategias corporativas basadas en su origen</i>	30
<i>Tabla 5 Producción de cacao por los principales países (Miles de Toneladas)</i>	48
<i>Tabla 6 Exportación de cacao en grano en el periodo 2013 - 2017 (Miles de Toneladas)</i>	51
<i>Tabla 7 Importaciones de cacao en grano en el periodo 2013 - 2017 (Miles de toneladas)</i>	53
<i>Tabla 8 Principales importadores de la Unión Europea (Miles de toneladas)</i>	55
<i>Tabla 9 Superficie instalada por región en el periodo 2012 – 2016</i>	58
<i>Tabla 10 Distribución de variedades del cacao según región en el año 2012</i>	60
<i>Tabla 11 Productores Agropecuarios de cacao por región</i>	61
<i>Tabla 12 Productores cacaoteros por región que pertenecen a una asociación</i>	62
<i>Tabla 13 Principales empresas, cooperativas y asociaciones exportadoras de cacao en grano en el año 2017</i>	67
<i>Tabla 14 Principales cooperativas y asociaciones productores de cacao en la Región San Martín.</i>	87
<i>Tabla 15 Mapeo de actores clave</i>	88
<i>Tabla 16 Actores clave del Plan de Investigación</i>	89

Índice de Figuras

<i>Figura 1. Comportamiento de la producción nacional del cacao en grano</i>	<i>13</i>
<i>Figura 2. Distancia Psicológica en el modelo Uppsala</i>	<i>38</i>
<i>Figura 3. Tipos de empresas Born Global</i>	<i>42</i>
<i>Figura 4. Diferenciación del compromiso en proceso de internacionalización tradicional y Born Global</i>	<i>43</i>
<i>Figura 5. Áreas cosechadas de los principales países (2013).....</i>	<i>47</i>
<i>Figura 6. Principales exportadores mundiales de cacao en grano (2015)</i>	<i>50</i>
<i>Figura 7. Evolución de las exportaciones mundiales de cacao en grano en el año 2015</i>	<i>51</i>
<i>Figura 8. Importaciones mundiales de cacao en grano en el periodo 2000 - 2015 (Miles de toneladas).....</i>	<i>54</i>
<i>Figura 9. Principales países importadores de cacao en grano en el año 2015</i>	<i>55</i>
<i>Figura 10. Producción nacional de cacao en grano en el periodo 2000 - 2017 (Miles de toneladas)</i>	<i>56</i>
<i>Figura 11. Producción nacional de cacao según región en el año 2017</i>	<i>57</i>
<i>Figura 12. Superficie del cacao según variedades en el año 2012</i>	<i>59</i>
<i>Figura 13. Estacionalidad de la producción de cacao en grano en el periodo 2013 – 2015.....</i>	<i>63</i>
<i>Figura 14. Exportaciones de cacao en grano durante periodo 2013-2018 (FOB US\$).....</i>	<i>63</i>
<i>Figura 15. Exportaciones de cacao en grano por continentes en el año 2017.....</i>	<i>64</i>
<i>Figura 16. Principales países de destino de exportaciones cacao en el periodo 2013 – 2018</i>	<i>65</i>
<i>Figura 17. Principales empresas exportadoras de cacao en grano periodo 2013-2018.....</i>	<i>70</i>
<i>Figura 18. Participación de San Martín en las exportaciones de Cacao en grano, 2018 (US\$)</i>	<i>71</i>
<i>Figura 19. Participación de las cooperativas exportadoras de Cacao en grano, 2018 (US\$)</i>	<i>71</i>
<i>Figura 20. Primer resultado de codificaciones</i>	<i>96</i>
<i>Figura 21. Segundo resultado de codificaciones.....</i>	<i>98</i>
<i>Figura 22. Tercer resultado de codificaciones.....</i>	<i>100</i>
<i>Figura 23. Cuarto resultado de codificaciones.....</i>	<i>104</i>
<i>Figura 24. Quinto resultado de codificaciones</i>	<i>105</i>
<i>Figura 25. Sexto resultado de codificaciones.....</i>	<i>108</i>

<i>Figura 26. Séptimo resultado de codificaciones.....</i>	<i>109</i>
<i>Figura 27. Octavo resultado de codificaciones.....</i>	<i>111</i>
<i>Figura 28. Noveno resultado de codificaciones.....</i>	<i>113</i>

Índice de Abreviaturas

1. ACOPAGRO: Cooperativa Agraria Cacaotera
2. APPCacao: Asociación Peruana de Productores de Cacao
3. BCRP: Banco Central de Reserva de Perú
4. DIRCETUR: Dirección Regional de Comercio Exterior y Turismo
5. ICCA: Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura
6. ICCO: Organización Internacional de Cacao
7. MEF: Ministerio de Economía de Finanzas
8. MINCETUR: Ministerio de Comercio Exterior y Turismo
9. MINAGRI: Ministerio de Agricultura y Riego
10. NANDINA: Nomenclatura Arancelaria Común de los Países Miembros del Acuerdo de Cartagena (Comunidad Andina)
11. OMA: Organización Mundial de Aduanas
12. OMPI: Organización Mundial de la Propiedad Intelectual
13. UE: Unión Europea

Introducción

Actualmente las empresas tienen una proyección internacional al momento de constituirse y en la mayoría de los casos, las empresas se ven obligadas a afrontar un proceso de internacionalización. (Hagemeister & Lertxundi, 2007). Es por ello, que las empresas aprovechan la globalización, los acuerdos bilaterales, tratados comerciales y las estrategias para poder impulsar la internacionalización.

En el Perú, las empresas apuestan por exportar sus productos a nuevos mercados, optan por adquirir empresas en el extranjero o deciden por la instalación de plantas de producción en el mercado objetivo, entre otras estrategias. Uno de los principales sectores que ha tomado impulso en los últimos años es el sector agrario.

Durante el periodo 2013 - 2018, las exportaciones peruanas agrícolas han presentado una evolución importante en su crecimiento; además, han generado una canasta más diversificada de productos. Según el Banco Central de Reserva del Perú, las agroexportaciones no tradicionales registraron un incremento anual de 15.2% para el periodo 1990-2016 (BCRP, 2016). Asimismo, en el año 2018 presentaron un crecimiento de 12.4% con respecto al año anterior con un valor FOB total de USD 7,030 millones. Esto ha generado que el sector se posicione como el segundo exportador más importante luego de la minería tradicional. Por otro lado, el Manual Estadístico de Comercio Exterior Agrario indica que los productos más exportados fueron las paltas frescas, café, arándanos, espárragos y cacao en grano (MINAGRI, 2018).

Las exportaciones del cacao presentaron un crecimiento de 9.3% en el año 2018 con respecto al anterior. El cacao en grano representa un 59.4% del valor total y el 74% en volumen total exportado. (Mincetur, 2018).

El grano de cacao se considera uno de los productos de exportación más importantes para muchas economías en desarrollo como América Latina, África y Asia (Barrientos, 2014).

En el Perú, el cacao se produce desde inicios del siglo XXI de manera competitiva y ordenada. (Barrientos, 2014). Asimismo, es uno de los países que cuenta con un 60% de las variedades mundialmente reconocidas y concentra un 36% de producción del cacao tipo fino o de aroma. (ICCO, 2018). Según Minagri, los agricultores peruanos deberían enfocarse en la producción de cacao fino, pues es un nicho que el Perú podría aprovechar. África es el mayor productor de cacao convencional y resulta difícil competir en volumen con sus principales productores Costa de Marfil y Ghana. (Minagri, 2016). Los productores peruanos deberían apuntar a encontrar variedades de cacao de calidad que ofrezcan mayor rendimiento.

En algunas localidades su producción representa una importante fuente de ingresos para los productores, impactando en el producto bruto interno (PIB) de la región (Barrientos, 2014). Según la Asociación Peruana de Productores de Cacao, gremio nacional de productores de todas las regiones, existen dieciséis regiones donde se cultiva el grano de cacao; no obstante, el 93% de la producción nacional de cacao se concentra sólo en siete localidades, siendo San Martín la región principal (APPCacao, 2018).

A nivel mundial se han delimitado tres zonas de producción de cacao. En primer lugar, África contribuyó con una producción total de 3,013 millones de toneladas. Ghana y Costa de Marfil presentaron una participación del 21% y 34%, respectivamente. En segundo lugar, América Latina con 744 mil toneladas. Algunos de los países con mayor participación son Brasil 7%, Ecuador 6%, México 5% y Perú 2%. Finalmente, Asia y Oceanía con 435 mil toneladas, en donde Indonesia tuvo una notable participación del 17% (MINAGRI, 2015).

Sin embargo, las exportaciones peruanas de cacao a nivel internacional no generan un gran impacto y no son representativas en la economía peruana, ya que contribuyen muy poco al mercado mundial con una participación del 2%. Algunas de las causas son las limitaciones productivas, razones geográficas y climáticas en comparación a todos los países productores africanos.

Es por ello por lo que, resulta de total relevancia identificar la percepción del valor estratégico que representan los modelos de internacionalización en búsqueda de diferentes modos de entrada para determinar si las cooperativas exportadoras de la región San Martín comienzan a exportar luego de adquirir experiencia en el mercado local. De esta manera, se tomará en cuenta el periodo 2013-2018 sólo para efectos de análisis.

La presente investigación se desarrollará en cinco capítulos. En el primer capítulo se explicarán antecedentes relacionados al cacao y el marco teórico. Primero se procederá a presentar los diversos conceptos que ayudan a entender el objetivo del estudio. Se definirán las variedades del cacao, derivados, clasificación arancelaria, producto elegido y la partida a analizar. Al final de este capítulo, se presentará las teorías que son aplicadas durante la investigación. Por una parte, se explicará la teoría de la internacionalización y, por otro lado, los diversos modelos de internacionalización clasificados en tres perspectivas.

El segundo capítulo se basa en el planteamiento del problema de investigación, el desarrollo de los objetivos e hipótesis. A fin de desarrollar el problema de investigación, se explicará con más detalle el producto, su presencia en el mercado nacional e internacional y el impacto de sus exportaciones. A continuación, se explicará el fundamento por el cual nos basamos para el desarrollo de la siguiente investigación. De esta manera se describe los objetivos e hipótesis que

en el momento del desarrollo de la investigación fueron una interrogante pero que permite reflejar la esencia real del problema a investigar y su impacto en la actualidad. Para ello se presenta el objetivo general, dos objetivos específicos y la hipótesis de la investigación.

En el tercer capítulo se desarrollará el marco metodológico de la investigación con el fin de responder a los objetivos planteados en el capítulo dos. Asimismo, se explicarán el diseño y técnicas de la investigación, la población, la muestra y la identificación de los actores clave, así como las fuentes de investigación, uno de los recursos principales para poder identificar el problema real del siguiente estudio.

El cuarto capítulo se desarrollará la investigación y se analizará bajo el enfoque elegido e instrumentos utilizados. En este caso, se centrará en un enfoque cualitativo y se utilizará como principal instrumento las entrevistas a las cooperativas y a los expertos. Estos resultados serán procesados en el software Atlas ti 8 y de esta manera poder validar los resultados.

En el quinto capítulo se discutirá los resultados de la investigación. Es por ello, que se procederá a validar los objetivos y las hipótesis según los resultados cualitativos. Finalmente, se presentan las conclusiones y recomendaciones según los resultados del capítulo cuarto y quinto. Asimismo, se darán las correspondientes recomendaciones para futuras investigaciones y diversas empresas exportadoras.

1. Capítulo I Marco Teórico

La presente investigación tiene como objetivo analizar la percepción del valor estratégico de los modelos de internacionalización en las cooperativas exportadoras de Cacao de la Región San Martín en el periodo 2013-2018. Por consiguiente, es importante definir el producto y su comportamiento en el mercado nacional e internacional. En este caso la materia prima en estudio es el cacao en grano. De esta manera el marco teórico que determinará los antecedentes epistemológicos relacionados a investigaciones previas sobre las exportaciones de cacao; la demanda; el valor del producto y teorías sobre los modelos de internacionalización servirá de base para poder determinar nuestro objetivo e hipótesis.

En la primera parte, se procederá a describir las variedades de cacao y se explicará el tipo de cacao seleccionado para la presente investigación. Asimismo, se definirán los conceptos relacionados a la partida arancelaria y se delimitará la partida a utilizar. En este segmento, también se profundizará las bases teóricas de la investigación, así como el análisis de los modelos de internacionalización y el impacto en los mercados y cómo se acoplan a las empresas. De lo cual se desarrollarán los principales términos relacionados con el tema en estudio.

En la segunda parte, se explicarán las teorías relacionadas a la investigación. Se empezará por definir el concepto de internacionalización, seguido por los tres grandes grupos de modelos de internacionalización. Finalmente, se definirá el concepto de commodities y se explicará el tipo agrario en el Perú.

1.1. Definiciones

La presente investigación analiza el valor estratégico del modelo de internacionalización en las cooperativas exportadoras de Cacao de la Región San Martín, por lo que es importante

empezar a definir el cacao y sus distintas variedades. Como se mencionó anteriormente, de la misma manera se analizará el tipo de cacao seleccionado: Cacao en grano.

1.1.1. El cacao y sus variedades.

La palabra “cacao” puede hacer referencia a tres conceptos generales y a la vez relacionados. En primer lugar, puede definirse como el fruto del árbol cacaotero, con apariencia semejante a la palmera, que crece como mazorca directamente de su tronco. En segundo lugar, puede referirse al producto que resulta del proceso de fermentación y secado de las semillas del fruto. En tercer lugar, se denomina al polvo seco que se obtiene después de moler los granos (Infocafé, 2017).

Hace muchos años atrás se dio origen al árbol de cacao (*Theobroma cacao* L.) en la región comprendida entre las cuencas afluentes del río Amazonas como lo son los ríos Napo, Caquetá y Putumayo. Sin embargo, la presencia de poblaciones silvestres y nativas extendidas en la región central y sur de la Amazonía alta favorece la hipótesis que el lugar de origen incluiría la región centro y suroriental del Perú, las cuencas de los ríos Huallaga, Ucayali y Urubamba. Este fruto es de hábitat natural en zonas boscosas ecuatoriales con temperatura, luz y lluvia adecuada para su crecimiento. Su semilla (grano de cacao) supera los 1.8 gramos de peso y aproximadamente cuarenta granos conforman una mazorca. En la actualidad, estos granos son considerados como insumos básicos para las industrias chocolatera, farmacéutica y cosmética (Camcafe, 2008).

El cacao es un alimento altamente nutricional ya que contiene minerales y vitaminas. Además, ofrece cuantiosos beneficios (estimula el sistema nervioso y el digestivo ya que permite la mejora del estado de ánimo, ayuda contra el estreñimiento y permite mantener una buena salud cardiovascular).

Adicionalmente, se debe consumir en cantidades correctas si se quieren evitar posibles efectos secundarios. No es recomendable en casos de padecer hipertensión arterial y nerviosismo, ni en casos de estreñimiento y hemorroides.

Con el pasar de los años, el cacao se difundió en América del Sur, África y Asia. De esta manera se desarrollaron distintas variedades. Según la ICCO, existen tres tipos de variedades de árboles de cacao, desde el punto de vista botánico:

- Criollo: Este tipo de árbol tuvo mayor presencia en el mercado hasta finales del siglo XVIII. Actualmente quedan pocos árboles puros, ya que son de bajo rendimiento, con debilidad ante las pestes y poco vigor; sin embargo, con frutos de mayor calidad. Su producción representa el 10% del total nivel mundial debido a una disminución en el cultivo y una reducción de hectáreas al ser un grano propenso a las plagas (Durán. 2010). Este cacao tiene bajo amargor y aroma suave. Esto permite utilizar este tipo de cacao en la chocolatería de alta gama. Estos frutos se cultivan principalmente en México, Ecuador, Venezuela y Colombia.
- Forastero: Es un árbol con granos pequeños; sin embargo, es más resistente a las plagas a comparación del criollo. En la actualidad, es el árbol más cultivado por lo que es considerado el grano más corriente. De la producción total de cacao, el 95% es de este tipo. Este cacao presenta un sabor fuerte, amargo, ligeramente ácido y con gran potencia aromática. Principalmente se cultivan en Nigeria, Ghana, Costa de Marfil, Brasil y Colombia, La producción mundial de cacao forastero está liderado por Costa de Marfil (MINAGRI, 2015).

- Trinitario: Es considerado un fruto híbrido ya que es resultado de una combinación del criollo y forastero. Posee un amplio rango de sabores como a heno, miel, manzana y melón. Es por ello que este grano contiene sabor afrutado y altamente perfumado. Es un árbol con alta resistencia y muy productivo; sin embargo, es de menor calidad que el criollo. Posee una presencia del 20% en la producción mundial. Se caracteriza por ser un cultivo resistente y muy aromático. Se cultiva principalmente en Venezuela (Andino, 2017).

En el Perú, además de las variedades originarias de los grupos genéticos criollo, forastero y nacional, existen también variedades nativas. El cacao “Porcelana”, es una de ellas, que proviene del grupo genético Forastero Alto Amazonas, de origen peruano, y es una raza nativa de Piura. Otra variedad nativa es el cacao “Chuncho” que también proviene del grupo genético Forastero Alto Amazonas, de origen peruano, y es una raza nativa de Cusco. (MINAGRI 2018)

En la zona norte del país, la variedad denominada “porcelana” por el color blanco de las semillas (cacao blanco), caracterizada por presentar una marcada uniformidad fenotípica en el color de la mazorca, arquitectura del árbol, sabor a panela/malta, y susceptibilidad a la “pudrición parda” y “moniliasis”. Esta variedad se cultiva en las provincias de Morropón y Huancabamba (Piura), y su origen probablemente se remonta a una variedad criolla que se cultiva en la zona vecina de San Ignacio (Cajamarca). Esta hipótesis del origen cajamarquino se apoya en las similitudes morfológicas de frutos y semillas de ambos cultivares, así como por argumentos históricos y de comportamiento migratorio del poblador andino-amazónico. Esta variedad obtuvo el primer lugar en el V Concurso Nacional de Cacao realizado en Lima en julio del 2011, debido principalmente a “su buen sabor, acidez frutal, toques florales, gusto a buen chocolate, color muy atractivo y sabor agradable”. La denominación de “cacao nativo “es muy

ambigua y es usada en todos los lugares donde se cultiva. Siendo la cuenca amazónica el centro de origen y diversidad genética del cacao, no es apropiado el uso del término “nativo “por un determinado país o ciudad. Los estudios existentes en el Perú se refieren mayormente a “cacao porcelana o blanco “.

Por otro lado, desde la perspectiva industrial y comercial se clasifica la producción de cacao en dos grandes categorías (ICCO, 2012):

- Cacao ordinario (convencional): granos que son utilizados para la fabricación de productos que tengan una elevada proporción de chocolate, así como en la elaboración de manteca de cacao y en bebidas instantáneas. El grano se identifica con la sigla CCN51- proveniente de la variedad Forastero. Es altamente resistente a los climas variados y no posee mucho aroma. Proviene en su mayoría de Asia, África y Brasil. Los estándares internacionales indican que este grano debe pasar un proceso de fermentación, correcto secado, libre de insectos u olores extraños (MINAGRI, 2016).
- Cacao fino (también conocido como cacao de aroma): granos que cuentan con características en específico puesto que tienen alto contenido en sabor, aroma frutales y florales, que no pueden ser replicados utilizando otros tipos de granos. Son utilizados para la fabricación de productos terminados como los chocolates finos o gourmet que llevan capas, revestimientos y coberturas. Proviene de las variedades Criolla y Trinitaria. Este tipo de grano representa entre el 5% al 8% de la producción mundial, con el 76% consolidado en países como Ecuador, Colombia, Guatemala, Venezuela y Perú (MINAGRI, 2015)

Sin embargo, en el Perú existen otras variedades nativas que provienen de los grupos genéticos anteriormente mencionados. Por un lado, el grupo genético Forastero Alto Amazonas da origen al cacao “Porcelana” en Piura y al cacao “Chuncho” en Cusco. Por otro lado, el cruce entre forastero e híbrido IMC-67 dio como resultado el cacao “CCN-51” que corresponde al grupo genético artificial. Esta variedad se ha introducido con fuerza en el país debido a la erradicación del cultivo de coca (MINAGRI, 2018). De esta manera, según el catálogo Cultivares de cacao del Perú, la variedad híbrida CCN. -51 es la más cultivada en el Perú con un 54%. La distribución porcentual del cultivo de cacao por cada región se puede determinar en el Cuadro N°1. En San Martín el 90% de la variedad cultivada es representada por el cacao CCN-51 y en Loreto con 79%. Por su parte, la variedad tipo Criollo representa el 44% del total cultivado, siendo La Libertad y Lambayeque las regiones con el 100% del cultivo de este tipo (MINAGRI, 2012).

1.1.2. Derivados

El proceso de transformación del cacao empieza con la obtención de las semillas a partir del grano y luego pasa al proceso de tostado. El siguiente paso después de esta etapa es el proceso industrial donde el cacao puede alcanzar diferentes presentaciones (derivados), tal como se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 1
Derivados del Cacao

Derivado	Producción	Características básicas	Productos finales
Manteca de cacao	Grasa que se obtiene cuando se somete la masa de cacao al calor y presión.	Líquido límpido, oleoso, con suave aroma y sabor a chocolate.	Chocolate blanco, helados, cosméticos y productos farmacéuticos.

Cacao en polvo	Prensado y obtenido del licor de cacao.	Polvo seco de color café, no amargo, libre de impurezas y con alto sabor a chocolate.	Helados, leche, tabaco, galletas y coberturas.
Licor de cacao	A partir de molienda del fruto ya fermentado.	Líquido oscuro viscoso y no amargo	Chocolates, bebidas alcohólicas y coberturas.
Chocolate	Se obtiene mezclando azúcar, pasta de cacao y manteca de cacao.	Este derivado sirve para producir distintos tipos de chocolates a partir de la mezcla con otros productos.	Chocolate negro, cobertura, de taza, con leche blanco y con relleno.

Fuente: Elaboración propia

El cacao se puede aprovechar de principio a fin; es así, que el grano de cacao se convierte en toda una oportunidad comercial ya que es un fruto polifacético y de múltiples usos.

1.1.3. Cacao en grano

El término “Grano de cacao” se suele emplear para denominar las semillas fermentadas y secadas del árbol *Theobroma cacao* L. Estos granos pasan por un proceso donde se descortezan, tuestan y muelen hasta formar los derivados ya anteriormente mencionados (CAOBISCO, 2015).

A este grano de cacao se le denomina “beneficiado”. El proceso de fermentación comprende dos fases. La primera es anaerobia, aquí florecen las bacterias ácido-lácticas y las levaduras. Las bacterias predominan durante el segundo día de fermentación, y su cuantía inicia un declive cuando las características del medio se vuelven aerobias debido a la introducción de aire a la masa por la remoción del grano de un contenedor a otro. Es de suma importancia tener en cuenta que la permanencia del ácido láctico es pernicioso para el atributo del cacao. Esto se debe a que

el ácido láctico se difunde al interior del grano y subsiste en éste hasta la manufactura del chocolate, lo cual genera un sabor ácido engorroso que puede opacar la sapidéz del chocolate, según lo expuesto por Thompson et al.

La segunda parte es aerobia, inducida por el movimiento de los granos de cacao, esto favorece la proliferación de las bacterias ácido-acéticas. Estas bacterias oxidan el etanol producido durante la fermentación alcohólica a ácido acético y acetato de etilo. Esta reacción, altamente exotérmica, genera un crecimiento térmico de la masa del grano que puede llegar hasta los 50°C. El cacao criollo fermenta más rápido que el forastero, el primero tarda de dos a tres días y el segundo de cinco a siete días.

Cabe resaltar que las condiciones climatológicas, el volumen de la masa y el método aplicado ejercen un rol muy importante sobre la duración del proceso y pueden causar grandes variaciones.

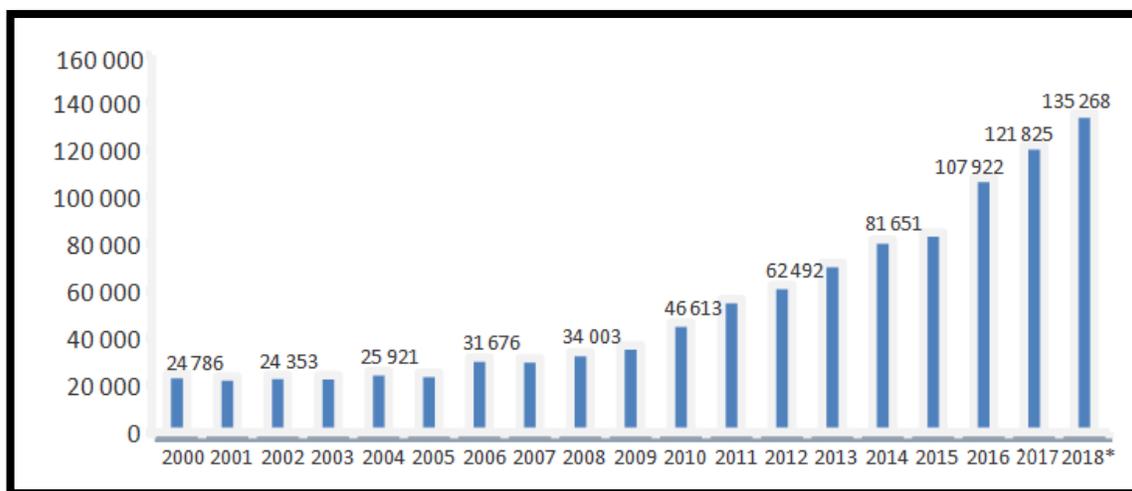
La finalidad de este proceso es obtener un producto estable y de calidad para comercializarse, por lo que es un hito decisivo durante el beneficio del cacao, ya que se producen transformaciones bioquímicas notorias que le dan a los granos su sabor y aroma característicos.

Hoy por hoy, la fermentación se lleva a cabo en arcas especiales de madera o por el sistema de “montones”, donde el líquido azucarado de la pulpa que envuelve a las semillas es invadido por microorganismos que convierten los azúcares, primero en alcohol y, posteriormente, en ácido acético mediante la oxidación. El desprendimiento de este mucílago gracias a la intervención de las bacterias facilita el secado.

El proceso de secado le otorga al grano el sabor y aroma a chocolate, por lo que se recomienda que este sea lento durante los dos primeros días. Adicionalmente, cambian los colores, se muestra un tono marrón (café a partir de los compuestos fenólicos) característico del cacao fermentado y, correctamente, secado. Si la temperatura y la velocidad del aire son muy intensos solo se secará la superficie del grano, esto creará una corteza dura sobre este e impedirá la salida del ácido acético, lo que provocará que el cacao tenga mayor acidez. Finalmente se reduce el exceso de humedad residual después de la fermentación a un nivel, máximo, del 8% para facilitar el almacenamiento y evitar el desarrollo de mohos que deterioran la calidad.

Según el observatorio de commodities: cacao 2019, la producción peruana de cacao en grano ha presentado un incremento promedio anual a una tasa del 15.6%. Esto ha generado un crecimiento sostenible durante los últimos 10 años (MINAGRI, 2019). En la Figura Nro. 1, se puede observar el comportamiento a nivel nacional del cacao en grano en los últimos años.

Figura 1. Comportamiento de la producción nacional del cacao en grano



Fuente: (Adaptado observatorio de commodities: cacao, 2019)

Como se puede observar, en el año 2018 hubo un incremento de 11% con respecto al año anterior ya que se produjo un total de 135,268 toneladas de cacao en grano. Estas mayores cosechas se dieron principalmente en las regiones de Ucayali, Piura, Pasco y San Martín (Minagri, 2019).

1.1.4. Cacao Orgánico

La agricultura orgánica en el Perú es uno de los principales países con más diversidad a nivel mundial. Esto se origina gracias a la diversidad de climas y geografía que permite el desarrollo de nuevos cultivos cien por ciento natural. Es así como el cacao se convirtió en uno de los cultivos orgánicos más importantes del país. Según Promperú, en el año 2013 el Perú se convirtió en el segundo exportador de cacao orgánico a nivel mundial (MINCETUR,2018). Este grano tiene una particularidad especial puesto a que el método de cosecha es mucho más limpio y sigue una cadena especial de valor donde la parcela de tierra en donde se cosecha pasa por un proceso natural y utilizan únicamente fertilizantes e insumos orgánicos.

Gracias a los cultivos de cacao orgánico, los productores, que en la mayoría pertenecen a una asociación o cooperativa, tienen una economía mucho más estable y la labor en la que se desarrollan es justa socialmente y con una ecología altamente sostenible.

Para que el grano de cacao se considere como un grano orgánico, los productores deben contar con ciertas certificaciones en especial y principalmente la certificación orgánica.

Según control Union Certifications (2014), la certificación orgánica es una de las certificaciones más importantes a nivel mundial puesto que es altamente demandada por Estados Unidos, países europeos como Italia y Francia, y países asiáticos como China y Japón.

Esta certificación asegura primero la calidad del suelo ya que debe transcurrir un tiempo adecuado para que la tierra o terreno contengan productos orgánicos, usualmente el tiempo de preparación dura entre 2 a 3 años.

Posterior a la cosecha, se debe certificar el producto con las Buenas Prácticas Agrícolas (BPA) y trabajar a la par con SENASA, autoridad competente encarga de supervisar y auditar las certificaciones registradas.

Entre los requisitos, aparte del terreno, está el uso de semillas o granos que estén libres de pesticidas o productos químicos. Asimismo, deben tener una cultura de reciclaje de nutrientes, esto quiere decir que se debe conservar el uso adecuado del agua y del terreno.

Es por ello, que el grano de cacao al tener esta certificación genera que los productores tengan mayor oportunidad en el mercado gracias a los precios diferenciados y con más valor que un grano común. De esta manera mejoran su calidad de vida y de sus comunidades o asociaciones. Además, logran satisfacer la demanda del nuevo mercado que está enfocado en cuidar la salud y el medio ambiente.

El cacao orgánico en el Perú no cuenta con una partida arancelaria específica pero este grano especial se encuentra considerado en la partida 1801001900 puesto que en la región de la presente investigación se realizan la mayoría de las operaciones comerciales con esta partida arancelaria.

1.1.5. Sistema Armonizado

Según la Organización Mundial de Aduanas, el sistema armonizado se define como un código de 6 dígitos para la calificación de las mercancías utilizado por los países miembros.

Nomenclatura internacional establecida por la Organización Mundial de Aduanas, basada en una clasificación de las mercancías conforme a un sistema de códigos de 6 dígitos aceptado por todos los países participantes.” (OMA, 2019)

Asimismo, en el Perú el arancel de Aduanas se ha elaborado en base a la nomenclatura que comparten los países miembros de la Comunidad Andina (NANDINA). Esta comunidad utiliza la nomenclatura oficial del Sistema Armonizado de Designación y Codificación de Mercancías en su versión única en español. Este código está compuesto por ocho dígitos, donde los 4 primeros indican la partida del sistema armonizado y agregando cuatro dígitos más se obtiene la subpartida NANDINA. (Sunat, 2018)

1.1.5.1. Subpartida Nacional

El Ministerio de Economía y Finanzas del Perú, indica que en la actualidad se cuenta con 7790 subpartidas nacionales a 10 dígitos contenidas en 21 secciones y 97 capítulos.

“El Arancel de Aduanas del Perú comprende en la actualidad a 7790 subpartidas nacionales a 10 dígitos, las que se encuentran contenidas en 21 Secciones y 97 Capítulos; el Capítulo 98 corresponde a mercancías con algún tipo de tratamiento especial. La estructura del Arancel de Aduanas incluye el código de subpartida nacional, la descripción de la mercancía y el derecho ad-valorem.” (MEF, 2019)

Todos los productos se deben identificar con un código de 10 dígitos. Esta subpartida se obtiene agregando 2 dígitos a la subpartida NANDINA. Existen algunos casos, donde no ha sido necesario incluir dos dígitos distintos por lo que sólo se han agregados ceros para completar el código oficial, tal como lo indica la tabla Nro. 2:

Tabla 2
Estructura del Arancel de Aduanas en el Perú

DIGITOS					DENOMINACIÓN
1° 2°	3° 4°	5° 6°	7° 8°	9° 10°	
1° 2°					Capítulo
1° 2° 3° 4°					Partida del Sistema Armonizado
1° 2°	3° 4°	5° 6°			Subpartida del Sistema Armonizado
1° 2°	3° 4°	5° 6°	7° 8°		Subpartida NANDINA
1° 2°	3° 4°	5° 6°	7° 8°	9° 10°	Subpartida nacional

Fuente: SUNAT (2019)

1.1.5.2. *Subpartida Nacional del Cacao (1801001900)*

Según el Sistema Integrado de Información de Comercio Exterior, la denominación cacao está incluida en las siguientes subpartidas, Tabla Nro. 3:

Tabla 3
Partidas arancelarias del producto Cacao

PARTIDA	DESCRIPCION DE LA PARTIDA	FOB-18	%Var18-17
1804001200	CON UN ÍNDICE DE ACIDEZ EXPRESADO EN ACIDO OLEICO SUPERIOR A 1% PERO INFERIOR O IGUAL A 1.65%	29,114,947	14%
1801002000	CACAO EN GRANO, ENTERO O PARTIDO, TOSTADO	20,195,842	20%
1804001100	CON UN ÍNDICE DE ACIDEZ EXPRESADO EN ÁCIDO OLEICO INFERIOR O IGUAL A 1%	15,977,176	62%
1805000000	CACAO EN POLVO SIN ADICION DE AZUCAR NI OTRO EDULCORANTE.	12,780,140	-5%
1803100000	PASTA DE CACAO SIN DESGRASAR	4,489,307	14%
1803200000	PASTA DE CACAO DESGRASADA TOTAL O PARCIALMENTE	1,582,901	53%
1801001100	PARA SIEMBRA	130,241	20.739%

PARTIDA	DESCRIPCIÓN DE LA PARTIDA	FOB-18	%Var18-17
1801001900	LOS DEMÁS	138,715,077	5%

Fuente: SIICEX (2018)

En la presente investigación vamos a trabajar con la subpartida 1801001900, ya que la descripción del cacao en grano se encuentra incluida en esta partida arancelaria.

1.2. **Antecedentes epistemológicos**

Según el libro de Epistemología Curso de actualización, la epistemología es una de las ramas de la ciencia y filosofía que estudia la investigación científica y su producto (Bunge, 2002), es por ello que el conocimiento científico es consecuencia de toda investigación científica.

La investigación profundiza un tema poco abordado por otras investigaciones científicas. Existen tesis que se encuentran en los repositorios con respecto a el cacao y sus métodos de exportación, el ingreso a nuevos mercados, elaboración de productos a base de cacao, entre otros, pero no estudian el enfoque de los métodos de internacionalización que usan directa o indirectamente las empresas o cooperativas a nivel regional, nacional o internacional.

1.3. **Teorías relacionadas al tema**

1.3.1. **Teoría de la internacionalización**

La internacionalización de una empresa se deduce por todo el conjunto de operaciones que ocasionan nuevos vínculos con una o más compañías hacia los mercados internacionales logrando así obtener una creciente implicación y proyección internacional (Welch y Loustarinen, 1988; Root, 1994; Rialp, 1999) Esto quiere decir que la internacionalización permite a las empresas incursionar en nuevos mercados de manera gradual o evolutiva aplicando todo tipo de aprendizaje obtenido en el mercado nacional para poder comenzar sus actividades en el mercado internacional logrando generar valor para la empresa.

Según Buckley y Casson (1976) la teoría de internacionalización estudia los procesos internos de transferencia de información en las empresas por medio de transiciones de productos tangibles o intangibles entre países organizadas por jerarquías en lugar de provenir por las fuerzas del mercado.

Para que una empresa decida invertir en nuevos mercados y apliquen inversiones directas deben darse dos condiciones (Buckley y Casson, 1976):

1. Existencia de ventajas al localizar las actividades en el exterior.
2. La organización de las actividades dentro de la empresa resulta más eficiente que vender o ceder a las empresas del exterior.

La primera condición realiza la comparación de los costos unitarios de producción en el mercado nacional y los costos de producir lo mismo en el extranjero, pero también que se consideran otros costos relacionados como los costos de transporte, la distribución física del producto o logística, aranceles, factores productivos y la posibilidad de obtener economías de escala en ciertas actividades logrando conocer la estructura del mercado (Buckley y Casson, 1979).

La segunda condición se basa en el concepto de costos de transacción y está asociado con el mercado objetivo. Según Buckley y Casson, (1976, 1979) se clasifican en:

1. Retrasos generados por tener distintas actividades enlazadas por el mercado.
2. Conflictos surgidos por la concentración bilateral de poder.
3. Obstáculo de poner un precio a una transferencia de tecnología.

4. Aspectos específicos relacionados con los mercados internacionales como los aranceles y las restricciones a los movimientos de capitales.

Gracias a la internacionalización, muchas empresas generan valor mediante un proceso donde proyecta sus actividades o sus recursos en un mercado internacional generando flujos comerciales, financieros e intelectuales (conocimiento) entre países.

La internacionalización también se considera como un proceso donde la empresa adapta modalidades de transacción de intercambio a mercados internacionales (Andersen, 1993) Esto quiere decir que la internacionalización es una actividad muy dinámica y evolutiva, se encuentra en constante cambio y cuenta con estrategias de dimensiones y de modos de entrada a los nuevos mercados.

Los objetivos de internacionalización según Canals (1994) son:

- Costos de producción más bajos
- Producción y distribución (logística) más eficiente
- Apertura a nuevos mercados

De esta manera se puede entender que la internacionalización hace referencia al desarrollo de la empresa, desde el ahorro en los costos de producción en la base local o nacional y la expansión que realiza a nuevos mercados internacionales siguiendo una distribución logística internacional eficiente.

1.3.2. Teorías sobre los modelos de internacionalización

Dentro de este capítulo se ampliará las tres perspectivas en la explicación de la internacionalización de la empresa: “La internacionalización desde una perspectiva económica” que engloba la perspectiva de internacionalización basada en costos y ventajas económicas (Hymer, 1976; Vernon, 1966; Dunning, 1981, 1988a, 1988b, 1992a), “La internacionalización desde una perspectiva de proceso” menciona la evolución a través del aprendizaje involucrando conocimiento y recursos en nuevos mercados colocar (Vahlne, 1977, 1990; Johanson y Wiedersheim-Paul, 1975) y por último “la perspectiva de Redes” donde la empresa se desarrolla internacionalmente mediante redes, tecnología y globalización (Johanson y Mattson, 1998; Weiman, 1989; Larson, 1992)

1.3.2.1. *Modelo de internacionalización desde una perspectiva económica*

En este capítulo se desarrolla cada una de las teorías que intenta desde una perspectiva económica explicar cómo las empresas se internacionalizan bajo la capacidad de especializarse en producción de bienes o servicios con menores costos y de esta manera dirigir todos esos recursos a nuevos mercados internacionales. De esta forma, la empresa comienza a producir y opta por la exportación de los productos en los cuales es más eficiente ya que por varios factores les resulta más viable e importaría en los que no tuviera eficiencia de producción (Cardozo, Chavarro y Ariel, 2009).

El comercio internacional comienza cuando los países se especializan, eligen la producción óptima y cuentan con la división del trabajo ya que dirigen los recursos a los productos con menores costos de producción con el objetivo de involucrarse más en actividades de negocio.

La perspectiva económica tiene una visión más sincrónica sobre la internacionalización ya que su proceso está basado en costos y ventajas altamente económicas. El autor considera que la toma de decisiones y el comportamiento empresarial son procesos lógicos. Dentro de estos modelos se consideran los siguientes (Cardozo, Chavarro y Ariel, 2009):

1. Teoría de la organización Industrial: según este modelo para que las empresas multinacionales puedan producir en el mercado exterior, estas deben tener algún tipo de ventaja competitiva de manera única y exclusiva. Dicha ventaja puede ser desde la producción de los bienes y servicios hasta el uso de la tecnología, la organización de la empresa, la comercialización, distribución y diversificación para poder tener una base instalada en el extranjero. De esta manera las empresas pueden competir con otras en su mismo mercado local. Según Trujillo, M.A., Rodríguez, D.F., Guzmán, A. y Becerra. (2006) para que las ventajas competitivas originen una inversión directa están obligadas a ser específicas de la empresa inversora; además, deben ser fácilmente transferibles a otros mercados internacionales o de suficiente tamaño y durabilidad, como para soportar la competitividad de las empresas rivales. (Rialp, 1999).
2. Teoría ecléctica de Dunning: Esta teoría conocida también como paradigma menciona cómo la amplitud, la forma y el modelo de producción internacional de las empresas se fundamentan en las ventajas específicas de esta. Además, la propensión a internacionalizarse y el atractivo de dichos mercados generan nuevas oportunidades para poder producir en el exterior (Dunning, 1988a). Estas condiciones deben estar presentes en las empresas para que posean ventajas propias y cuando decidan ingresar al mercado externo les debe resultar mucho más rentable y económico internacionalizar dichas ventajas. Un claro ejemplo de las ventajas son los activos intangibles como la estructura

organizacional de la empresa, el trabajo en equipo también impacta el tamaño de la compañía, la diversificación y la facilidad de acceso a los recursos frente a las nuevas empresas que recién inician sus actividades en el mercado local. Según Dunning (1988a) existen 4 condiciones que debe tener una empresa para explotar sus recursos en el exterior y poder convertirse en una gran empresa multinacional.

- La empresa debe poseer ventajas competitivas a comparación de otras empresas.
- Ser rentable al internalizar dichas ventajas mediante la expansión de la cadena de valor.
- Ser rentable al localizar una planta de producción en el exterior.
- La producción del exterior se realiza de acuerdo con la estrategia de la organización a largo plazo.

1.3.2.2. Modelo de internacionalización desde una perspectiva del proceso

En esta perspectiva se abordará las teorías que consideran que el proceso de internacionalización de una empresa es de manera gradual basado en aprendizaje y recursos para que la empresa nacional pueda convertirse en una internacional cuando esté realmente preparada con el objetivo de llegar a un grado más alto de internacionalización. (Rialp, 2001)

1. Uppsala: El modelo Uppsala o también conocida como teoría gradualista surge en la década de 1960 y ha sido considerada la mejor teoría del proceso de internacionalización. Esto se debe a su explicación de la perspectiva gradual, donde una empresa demuestra que sus operaciones pasan por varias etapas a lo largo del tiempo de las cuales existe un

compromiso de recursos propios y estos aumentan a medida que la empresa adquiere experiencia en el mercado internacional. (Johanson y Wiedersheim-Paul, 1975).

Esta teoría identifica dos factores principales que se desarrollan en el proceso de internacionalización de cualquier empresa: Conocimiento y compromiso de recursos. Estos factores describen las cuatro fases del proceso establecido por Johanson y Wiedersheim-Paul (1975):

1. Actividades de exportación irregulares o esporádicas.
2. Exportación por medio de representantes independientes.
3. Establecimiento de filiales o sucursales de ventas en el extranjero.
4. Establecimiento de unidades de producción en el exterior.

La primera fase describe las actividades de comercio como las exportaciones directas iniciales. Esto quiere decir que son las primeras actividades de exportación de la empresa. Esta desarrolla estrategias de exportación para entrar en el mercado de otros países y para ello adquiere conocimiento del país receptor mediante estudio de mercado.

La segunda fase inicia desde el momento en que la empresa exporta a través de agentes o intermediarios, sin embargo, esto representa dependencia ya que la estrategia de penetración de mercado está asociada al intermediario más no a la empresa lo que genera que los márgenes comerciales sean menores, así como su implicancia con el mercado objetivo.

Con respecto a la tercera fase la empresa toma un papel con mayor presencia comercial estableciendo filiales en el exterior. Cuenta con una mayor visión internacional y control

operativo en la cadena logística y distribución. De esta manera identifican todos los costos asociados a las exportaciones y su impacto en la economía de la empresa.

Por último, la cuarta fase muestra un mayor compromiso ya que no solo la empresa cuenta con una presencia comercial que adquirió a lo largo de las etapas, sino que ya establece la producción donde ya identifica todos los costos, ventajas y atractivo del mercado. (Castro, 2009; Andersen, 1992)

El modelo de internacionalización es un proceso gradual de las empresas que tienen como objetivo desarrollar cada una de las etapas del modelo Uppsala con la meta de ingresar al mercado internacional identificando nuevos mercados con nuevas tendencias de los consumidores y nuevos clientes a los cuales satisfacer diversificado sus productos para satisfacer la demanda.

2. El modelo del ciclo de vida del producto de Vernon: Este modelo combina las teorías clásicas del comercio internacional con una nueva perspectiva según el comportamiento de cada empresa. Según el autor, el ciclo de vida del producto se llevará a cabo en el país de origen con base en los activos de la empresa, considerando este ciclo como una de las primeras actividades y solo en una etapa posterior o final del ciclo de vida del producto será ofrecido en los mercados internacionales como resultado de una combinación favorable de ventajas productivas y de innovación ofrecidas por el país de origen (Vernon, 1966).

Las etapas del ciclo de vida del producto son cuatro (Cardozo, Chavarro y Ariel, 2009):

1. Introducción: Se fabrica y comercializa el producto en el país de origen.

2. Crecimiento: El producto se orienta a los principales países industrializados para ser exportadores.
3. Madurez: El producto se dirige a nuevos mercados ya que los mercados iniciales considerados como principales se encuentran saturados. Comienza la fabricación del producto en países con mano de obra más barata.
4. Declive: No hay demanda en el mercado de origen por lo que la empresa dirige sus actividades de a otro mercado. La fabricación se retira del país de origen

1.3.2.3. Modelo de internacionalización desde la perspectiva de redes

Esta perspectiva explica las conexiones de mercados mediante las redes sociales. El desarrollo del proceso de internacionalización se da mediante las redes organizativas y sociales de la empresa y son de gran importancia para la investigación y evaluación de socios y mercados potenciales. A medida que las empresas se internacionalizan, el número de actores que participan en ella aumenta y las relaciones con estos en la red se estrechan (Cardozo, Chavarro y Ariel, 2009).

1. El modelo de Johanson y Mattson: Este modelo se enfoca en las relaciones que se generan mediante las redes. Usa las redes sociales como una red de negocio con clientes, distribuidores, competidores y gobierno. Mientras más interactúan a través de la red, se crean relaciones con los clientes y existe un mayor compromiso en la venta de productos o servicios. Cuando las empresas comienzan con el proceso de internacionalización, estas crean y desarrollan relaciones de negocio con sus homólogos en mercados exteriores (Rialp y Rialp, 2001). El uso de redes sociales evoluciona de diferentes formas:

1. Se forman relaciones con nuevos socios en nuevos países para las empresas internacionalizadas (extensión internacional).

2. Incrementa el compromiso en las redes ya establecidas (penetración).

3. Integran las posiciones que se tienen en las redes entre diferentes países. En cualquiera de las formas que se realice, la internacionalización implica la explotación de la ventaja que constituyen las redes (Johanson y Vahlne, 1990).

1.3.3. **Modelo de internacionalización Born Global**

En este capítulo se menciona el modelo de internacionalización Born Global como uno de los fenómenos investigados en los últimos tiempos considerando como una teoría más de internacionalización.

El modelo de Born Global menciona que las empresas inician sus actividades bajo un enfoque global desde el inicio de sus operaciones o que se internacionalizan en los dos primeros años de vida.

Según Madsen y Servais (1997) la aparición de las empresas born global son relacionadas con tres factores importantes:

1. Las nuevas condiciones del mercado.
2. Los desarrollos tecnológicos en producción, transporte y comunicación.
3. Las capacidades del emprendedor o fundador inicial de la empresa.

Con respecto al primer punto, las nuevas condiciones del mercado, se entiende por el incremento de la especialización y la identificación de los nuevos nichos de mercado. De esta

manera la empresa logra identificar las nuevas necesidades de los consumidores y busca la manera de satisfacer al mercado internacional ya que la demanda nacional no es suficiente.

Los desarrollos tecnológicos en producción, transporte y comunicación promueven los cambios en los procesos. Esto permite que el proceso de internacionalización de las empresas se desarrolle mucho más rápido ya que la globalización rompe brechas entre países desarrollados y subdesarrollados. La producción es estimada y el transporte es más rápido, barato y seguro logrando superar las expectativas del cliente logrando satisfaciendo su demanda.

Por último, con respecto a las capacidades del emprendedor es fundamental que el fundador cuente con las habilidades y capacidades de los recursos que cuenta su empresa y es vital que se explote de acuerdo a los cambios que se presenten en el mercado actual. Es esencial que el emprendedor cuente con capacidades para poder adaptarse, comunicarse y logre entender cómo realizar negocios con otros países que tienen otras culturas, tecnologías, transporte, entre otros.

1.3.4. Commodities en el Perú

Según Torres, A. (2005) un commodity es un bien producto o servicio de atributos no diferenciados, esto quiere decir que el factor precio es la clave para determinar la compra de dicho bien. También se conoce como un producto objeto de comercialización. Se aplica con frecuencia el plural commodities, en referencia a las materias primas o a los productos básicos.

En el Perú, los productos del sector primario cuentan con una mayor participación del PBI (Barrientos, 2015). Estos productos pertenecen a la agricultura, avicultura, ganadería, entre otros y básicamente se extraen de la naturaleza.

Los productos tradicionales del sector primario representan el 75% del total de las exportaciones peruanas. Conocidos también como materia prima pueden ser empleadas para el consumo directo o pueden ser procesadas o transformadas para darle valor agregado. Al momento de exportación es donde se les agrega valor y esto a su vez genera al transformador o adquisidor del producto un mayor beneficio. Es por ello que a estas materias primas se les conoce como commodities. Según Colburn (2009, p.44) los países de América Latina son considerados como prisioneros de los commodities ya que tienden a fluctuar su precio en el mercado especialmente las actividades orientadas a la extracción de minerales.

Los sectores de materias primas contribuyeron a la mejora de la economía de forma positiva y a su vez al rendimiento del mercado sin embargo esto puede implicar un riesgo cuando los precios fluctúan.

1.3.4.1. Commodities agrícolas

Según el Ministerio de Agricultura y Riego, los principales commodities agrícolas que se cotizan internacionalmente son el café, cacao, arroz, azúcar el frijol y aceite de soya. Otros commodities como el algodón y el trigo han disminuido a causa de los panoramas inciertos por el Brexit y la desaceleración de la demanda mundial. En el caso de algodón, los principales países importadores han comprado a otros países como Estados Unidos (Barrientos, 2015).

El cacao se encuentra presente como un commodity en el mercado internacional, pero por el volumen de producción lamentablemente no ocupa un lugar importante en la economía peruana.

En enero del 2019 el precio del cacao tuvo un incremento de 2,5% respecto a diciembre del 2018. El alza del precio se debe a un aumento en la compra por parte de los países importadores

como La Unión Europea (Alemania, Bélgica, Francia, España, Holanda, Reino Unido) y Estados Unidos (Minagri, 2019).

1.3.5. Asociatividad

Durante los últimos años, un componente importante en el repertorio estratégico de las empresas nacionales son las estrategias de cooperación. Es por ello, que la relación con los socios comerciales se ha vuelto importante para la supervivencia y crecimiento de cualquier empresa. Según Glaister y Buckley, las alianzas corporativas se pueden determinar como la colaboración entre empresas independientes sobre un determinado tiempo y espacio económico para el logro de mutuos objetivos (Glaister y Buckley, 1992). De esta manera, las alianzas estratégicas ayudan a que las empresas unan fuerzas con otras en la búsqueda de oportunidades de crecimiento (Yasin, 2015).

Según el libro *Inter-firm collaboration: configuration and dynamics*, las alianzas se originan por diversas razones: porque los socios tienen ventajas preexistentes, por la proximidad geográfica o la historia compartida. Estas alianzas están redefiniendo y transportando la naturaleza de la competencia (Adobor, 2016). En la tabla N° 4, se puede observar las estrategias corporativas basadas en su origen:

Tabla 4
Estrategias corporativas basadas en su origen

Estrategia corporativa	Descripción	Origen
Alianzas espontáneas	Clúster de alianzas que emergen naturalmente. Es decir, existen condiciones preexistentes y los actores	Los factores geográficos y la percepción común de intereses compartidos pueden dar origen a este tipo

	están dispuestos a colaborar.	de cooperación espontánea.
Alianzas iniciadas por la empresa	Es el tipo de estrategia más común iniciada por dos empresas independientes en busca de beneficios mutuos.	Las empresas autónomas bajo su propia voluntad y motivaciones estratégica forman asociaciones.
Cooperación facilitada por convenio	Alianzas que surgen debido a la ayuda de terceros. Por lo que involucra múltiples socios y se conforma una red. La confianza se puede dar de manera rápida en este contexto ya que todos los actores se esfuerzan por cooperar.	Las empresas empiezan a cooperar por iniciativa de un tercero o un convocante.
Alianzas impuestas	De acuerdo al marco legislativo, el gobierno (tercero) puede variar su participación (directa o indirecta) en las alianzas. Este tercero usa su poder para influir en la formación de una alianza.	Inician por la participación activa de gobiernos como terceros. En ocasiones, las alianzas son a menudo una respuesta al gobierno anfitrión.

Fuente: Adaptado Inter-firm collaboration: configuration and dynamics, 2016

Según el libro la alianza cacao Perú y la cadena productiva del cacao fino de aroma, citado por Goshs (1996), la asociatividad tiene las siguientes características:

- Cada empresa toma sus decisiones de manera independiente, por lo que permite resolver los problemas conjuntos manteniendo la autonomía de cada participante.
- Posibilidad de adoptar diversas modalidades jurídicas y organizacionales.

- Brinda diversos beneficios dentro de las actividades financieras, empresariales, de inversión y operación.
- Exclusiva para pequeñas y medianas empresas ya que funcionan como un mecanismo de aumento de interés

Bravo et al. (2014), citado por Morales et al. (2015), destaca que existen diversas estrategias de asociación, pero todas tienen la misma finalidad: el desarrollo de las empresas.

1.3.6. **Cooperatividad**

El cooperativismo está relacionado a la asociatividad, ya que, son términos que se vinculan con el objetivo de que exista un compromiso mutuo entre personas con el fin de llegar a nuevos mercados de una manera más competitiva y justa.

Esto quiere decir que una cooperativa es un conjunto autónomo de personas que se se juntan de manera voluntaria para afrontar las necesidades y van en búsqueda de nuevas aspiraciones económicas, sociales y culturales.

Las cooperativas son mayormente conformadas por pequeños y medianos productores que son propietarios del producto de su trabajo. Estos productores toman la decisión de manera voluntaria y de qué manera contribuyen para tener poder dentro de la cooperativa. De esta forma, ellos tienen participación en toda la cadena de negocio desde el planeamiento de la producción, sector financiero, sector público, seguridad, entre otros.

Según el libro electrónico las formas asociativas en la agricultura y las cooperativas de Roxana Romero (Romero, 2009) la finalidad de las cooperativas consiste en disminuir los costos logísticos, comercializar de manera conjunta, compartir la asistencia técnica y profesional, así

como, iniciar nuevos procesos de transformación de la producción dándole un valor agregado. Es así que, se demuestra los siguientes elementos que particularizan a las cooperativas:

- Necesidades individuales comunes
- Objetivo de trabajar de manera conjunta
- Solidaridad
- Servicios sin fines de lucro

1.3.7. **Biocomercio**

El concepto de Biocomercio fue acuñado por la Iniciativa BioTrade de la Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo.

El Biocomercio se define como el conjunto de actividades de recolección, producción, transformación y comercialización de bienes y servicios derivados de la biodiversidad nativa (recursos genéticos, especies y ecosistemas), desarrolladas de conformidad con criterios de sostenibilidad ambiental, social y económica (MINAM 2015).

Podemos resumir la importancia de Biocomercio en los siguientes puntos:

- Forma una herramienta para el crecimiento sostenible del país a través de la conservación y el aprovechamiento de la biodiversidad nativa.
- Los eslabones primordiales se desarrollan, principalmente, en el ámbito rural, asociados a economías familiares de poblaciones en extrema pobreza y situadas en diversos ecosistemas.

- Muestra un amplio potencial de expansión dada la creciente demanda por productos naturales y sus aplicaciones innovadoras en nuevos nichos de mercado dispuestos a reconocer el origen, calidad y cultura asociada a estos productos.

El Biocomercio se guía por 7 principios:

- Conservación de la Biodiversidad
- Uso sostenible de la Biodiversidad
- Distribución justa y equitativa de los beneficios derivados del uso de la biodiversidad
- Sostenibilidad Socioeconómica
- Cumplimiento de la legislación nacional e internacional
- Respeto de los derechos de los actores involucrados
- Claridad sobre la tenencia de la tierra, el uso y el acceso a los recursos y a los conocimientos.

1.3.8. Comercio Justo

El Comercio Justo Fairtrade simboliza una alternativa al comercio convencional y se fundamenta en la cooperación entre consumidores y productores. Fairtrade propone a los productores un trato más equitativo y condiciones comerciales más provechosas. Esto les permite mejorar sus condiciones de vida y hacer planes de futuro. Para los consumidores, Fairtrade es una manera eficaz de aminorar la pobreza a través de sus compras diarias y les ofrece seguridad

ya que los productos fueron producidos en condiciones dignas con un precio justo (Comercio Justo Fairtrade 2020).

Cuando un producto posee el Sello de Certificación de Comercio Justo FAIRTRADE significa que los productores y comerciantes han ejecutado los criterios de Fairtrade. Los criterios están destinados a corregir la desproporción de poder en las relaciones comerciales, la inestabilidad de los mercados y la parcialidad del comercio convencional.

Hay dos agrupaciones de criterios Fairtrade, que distinguen los distintos tipos de productores desfavorecidos. El primer conjunto de criterios se aplica a los pequeños productores que son partidarios a cooperativas u otras organizaciones con una distribución altamente democrática. El otro criterio se aplica a los trabajadores, cuyos empleadores pagan salarios justos, promueven el derecho a afiliarse a sindicatos, y aseguran el cumplimiento de las normas de salud, de seguridad suministrando una vivienda adecuada en caso proceda.

Los criterios Fairtrade también engloban los caracteres comerciales conteniendo un valor añadido. Las pluralidades de los productos poseen un precio justo, que es el mínimo que debe pagarse a los productores y estos productos son buenos en todo sentido, como en la calidad, el respeto al medio ambiente y socialmente responsables. Además, los productores perciben una cantidad de dinero adicional, una prima de Comercio Justo Fairtrade, para invertir en el desarrollo de sus comunidades estableciendo estándares para cuidar el medio ambiente.

1.4. Teorías seleccionadas para la investigación

Existen varias teorías que permiten a las empresas internacionalizarse para poder promocionar su producto a cualquier parte del mundo. Por ello la internacionalización es un punto clave para estudiar, conocer nuevos mercados y adquirir conocimiento y recursos para ser más competitivos. Las primeras teorías aparecieron en la década de los sesenta donde mencionan a la Inversión Extranjera Directa (IED) como una consecuencia existente entre las diferencias de los niveles de rentabilidad y las tasas de interés entre países (J.-F. Hennart 1982). Sin embargo, para la presente investigación se seleccionaron dos modelos de internacionalización basados en la perspectiva del proceso y de redes: UPPSALA y Born Global. Ambas perspectivas se basan en que las cooperativas exportadoras siguen un proceso de aprendizaje y recursos; de esta manera, llegan a convertirse en internacionales.

Algunos estudios afirman que la aplicación del modelo de internacionalización UPPSALA no son aplicables a las nuevas empresas tradicionales (Oviatt, 1994) Sin embargo, otros autores advierten que empresas tradicionales que trabajan con el modelo Uppsala representan nuevos casos ya que existen procesos y patrones que explican las teorías de la internacionalización en un mundo más globalizado.

Con este modelo surgió la expectativa que explica que al identificar la ausencia de recursos y de conocimientos sobre el mercado externo o internacional puede generar mucha indecisión en las empresas donde solo puede disminuir si es que existe aprendizaje y compromiso.

Según Andrés y Salvaj (2011) uno de los aportes más importantes del modelo de Uppsala es que se explica como un proceso gradual donde las empresas pasan por etapas o fases en un periodo largo y que también permite el análisis de los principales obstáculos que pueden impedir un ingreso exitoso al mercado internacional.

En la primera etapa, existen las exportaciones esporádicas en la mayoría de los casos, exportaciones indirectas a través de intermediarios que se hacen cargo de todos los trámites por lo que la empresa es la que cuenta con menos información sobre el país de destino. Esta etapa muestra una de las inversiones más bajas ya que el único objetivo es poder adquirir conocimiento del nuevo mercado. Con la ausencia de información y conocimiento del mercado objetivo no se puede pasar a la segunda etapa de Uppsala.

En la segunda etapa, la compañía ya establece relaciones de negocios por medio de un representante independiente o agentes mediante los cuales pueden obtener la información del mercado objetivo. En esta fase la empresa adquiere mucha más información que les permite adquirir mucho más conocimiento para poder lograr las exportaciones y de esta manera tener una mayor vigilancia y control sobre las ventas.

El establecimiento de empresas filiales en el mercado objetivo es la tercera etapa de Uppsala. Es ahora donde la compañía tiene un total control de las ventas y de todos los procesos para la exportación logrando demostrar las diferencias del producto ante los nuevos competidores. Esto se adquirió con el suficiente conocimiento y experiencia del mercado objetivo.

Por último, la cuarta fase empieza cuando la empresa ubica plantas de producción en el mercado internacional, esto quiere decir que la compañía ya cuenta con unidades productivas en el mercado y de esta manera controla la producción y la venta con el objetivo de poder posicionarse en el mercado. Esta fase puede ser para algunas empresas inasequible ya que no todas logran o no tiene la meta de tener producción en otros países.

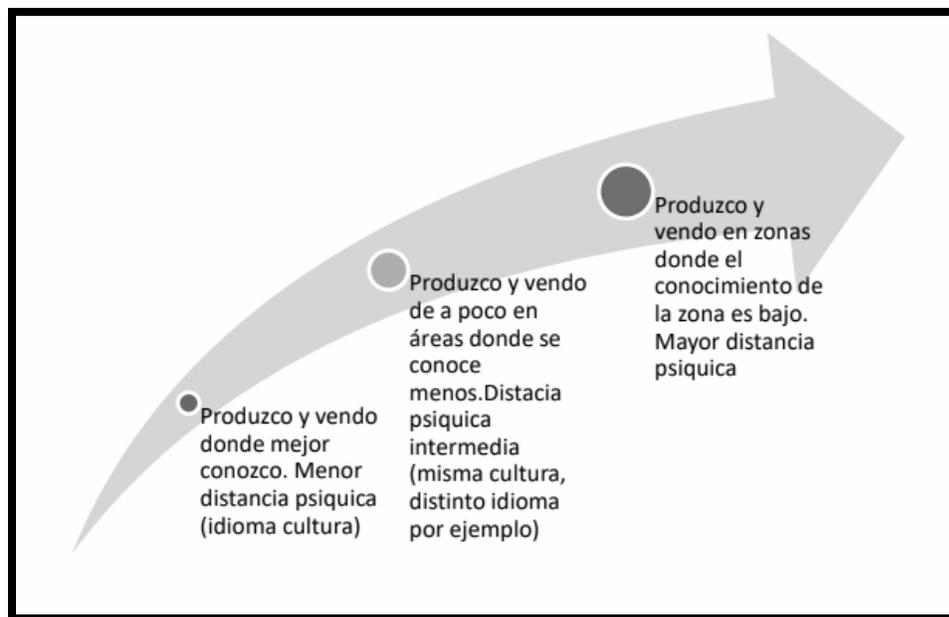
Luego de haber comentado un poco sobre las fases, el modelo Uppsala demuestra que tiene enfoque en el aprendizaje y el compromiso de recursos, pero en la actualidad el modelo puede

aplicarse en cualquier tipo o tamaño de empresa y enfocarse también en las personas que son la fuente principal para toda organización.

Para comprender el comportamiento de internacionalización de la empresa primero hay que entender al individuo que conduce la empresa. (Coviello, Kano, W. Liesch; 2017,6) Es por ello que el individuo forma parte del microentorno corporativo y cómo sus acciones e interacciones con la compañía influye a nivel macro como las ventajas competitivas, el valor agregado, innovación y el rendimiento y su impacto en los resultados de la empresa.

Otro elemento de gran importancia que enfatiza el modelo tiene que ver con la variable de la distancia psicológica o psíquica el cual puede precisar la selección del mercado destino, Esto influye en la toma de decisiones mediante los términos culturales. Johanson y Wiedersheim-Paul (1975) definen como un conjunto de factores diferenciadores que abarcan aspectos como el lenguaje, la economía, educación, política y la estructura de las industrias. Acorde a esto, los países que son cercanos psíquicamente son los que tienen mayor similitud en cuanto a los factores mencionados ya que le permite mayor acceso a la información, existe alta comunicación disminuyendo la incertidumbre en los negocios. Para poder exportar a países con mayor diferencia psicológica, la empresa a lo largo del tiempo ya pudo haber adquirido la experiencia con los mercados similares es ahí donde comienza a operar en un país con un riesgo mayor.

Figura 2. Distancia Psicológica en el modelo Uppsala



Fuente: Síntesis de teorías sobre la internacionalización de empresas: estudio en base a empresas de países desarrollados y emergentes

Durante muchos años se pensó que las empresas que quieren internacionalizarse utilizaban el modelo tradicional UPPSALA; sin embargo, existen corrientes alternas que proponen una internacionalización acelerada: Born Global. Según los autores Oviatt y McDougall (1994, p.49), citado por Brenes Leiva, G., & León Darder, F. (2013), enfocan este concepto en que las empresas a corto tiempo llegan a internacionalizarse y no en aspectos de experiencia o tamaño.

“[...] una organización de negocios que, desde su inserción, busca obtener una significativa ventaja competitiva en el uso de sus recursos y la venta de sus productos en múltiples países.” (Oviatt y McDougall, 1994, p.49)

Asimismo, los autores Knight y Cavusgil (1996) citado por Brenes Leiva, G., & León Darder, F. (2013), definen el concepto como las pequeñas empresas que nacen para ser internacionales.

“Las born global son pequeñas compañías (usualmente) orientadas hacia la tecnología que operan en mercados internacionales desde los primeros días de su establecimiento” (Knight y Cavusgil, 1996)

Dentro de este modelo alternativo, las empresas rompen el paradigma tradicional del proceso gradual de internacionalización. En este sentido, el tiempo para internacionalizarse se reduce o se elimina para poder ingresar a nuevos mercados extranjeros con gran rapidez. La explicación de esta teoría tiene tres factores principales: incorporación de las empresas a redes comerciales o personales, convenios de cooperación empresarial y al uso de las tecnologías de información (Brenes, 2008).

En cuanto a las características de una empresa born global, lo primero que hay que mencionar es que en general son pequeñas y medianas empresas emprendedoras. Asimismo, aplican un enfoque estratégico para incursionar en mercados extranjeros desde su nacimiento. Por otro lado, poseen recursos limitados como financiero, humano, planta, equipo, entre otros, debido a la corta edad con la que inician la internacionalización. Es por ello, que suelen poner enfoque en controlar sus activos en vez de poseerlos. Es muy común que estas empresas suelen tener poca variedad de productos y en realidad su producción sólo sea para un producto. Una de sus grandes fortalezas es su grupo directivo, conformado por emprendedores proactivos, quienes adquirieron conocimiento en mercados internacionales; en consecuencia, han desarrollado mejores habilidades y destrezas que les ayuda a controlar el riesgo internacional.

Sin embargo, el emplear este modelo de internacionalización no garantiza el éxito seguro de la empresa. Existen cuatro elementos necesarios para que la empresa sea sostenible en el mercado internacional. El primero, está relacionado con la buena administración de sus recursos.

Las born global exitosas están conformadas de pocos recursos que a mediano plazo les permite conseguir ventajas competitivas a nivel global. En segundo elemento se basa en las estructuras híbridas que se logran con la cooperación empresarial a través de franquicias o licencias. Estas cooperaciones les permiten adquirir conocimientos relevantes en el proceso de internacionalización, tales como clientes y sus necesidades, regulaciones, tecnologías, entre otros. Todo este conocimiento se convierte en una herramienta vital para poder ingresar al mercado extranjero de manera acelerada. El tercer elemento, es la dependencia en el uso de tecnologías de información y comunicación, que les permite combatir de una mejor manera con el riesgo de los mercados internacionales. Finalmente, el cuarto elemento se basa en localizar una ventaja en el mercado extranjero diferente a la del mercado nacional; es decir, transferir algunos recursos como materia prima o conocimiento. Las empresas se internacionalizan ya que encuentran esta ventaja de transferir recursos de una forma rápida debido a la mejor estructura de comunicación (Burgos, 2013).

Los autores Oviatt y Mcdougall (1994) identifican varios tipos de empresas Born Global en función de las actividades de su cadena de valor y el número de países en los cuales se encuentra. Según los cuatro cuadrantes en los que dividen, se pueden encontrar los siguientes tipos de empresas: exportadoras e importadoras, geográficamente concentradas, negociadores multinacionales y empresas globales.

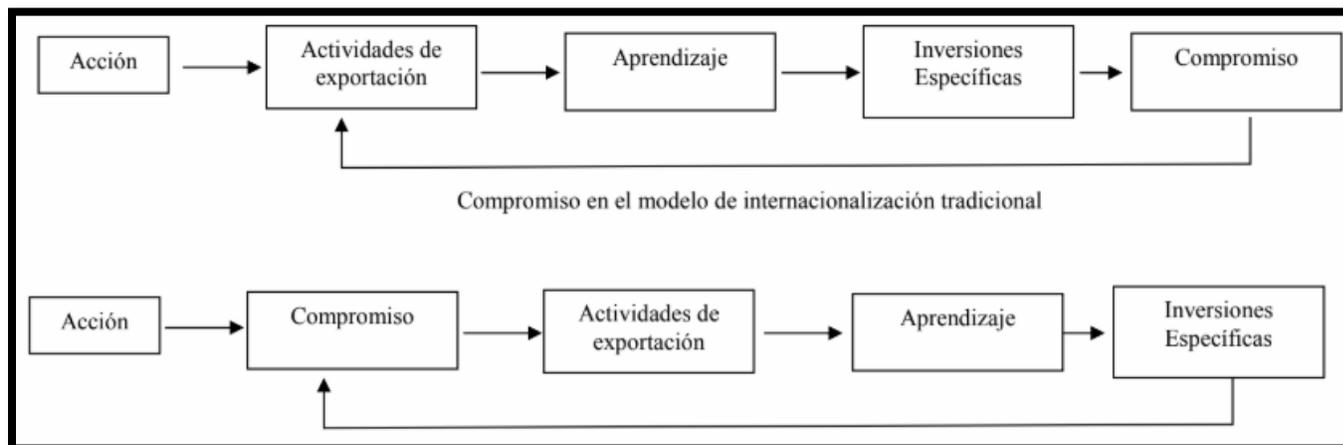
Figura 3. Tipos de empresas Born Global

Coordinación de las actividades de la cadena de valor	Poco	Cuadrante I Empresas Exportadoras e Importadoras	Cuadrante II Negociadores Multinacionales
	Mucha	Cuadrante III Empresas Geográficamente concentradas	Cuadrante IV Empresas Globales
		Poco	Muchos

Fuente: Investigación en Ciencia Regional, 2013

Por otro lado, durante el proceso de internacionalización las empresas que aplican este modelo Born Global atraviesan tres fases. La primera fase es la de instrucción y lanzamiento del producto en el mercado extranjero a través de redes o canales internacionales. En esta fase es importante contar con los canales correctos para obtener rápido crecimiento. La segunda fase se basa en acumulación y crecimiento de los recursos a través de financiamiento. La acumulación se da por el aprendizaje organizacional que a su vez genera acumulación de recursos. Finalmente, para la tercera fase es vital que la empresa siga con una visión global y un compromiso efectivo para desempeñarse con éxito (Burgos, 2013). En esta etapa se implementa las estrategias planteadas en la fase dos. En la figura Nro. 4, se puede observar la diferencia de compromiso entre el modelo tradicional y el modelo Born Global. En un modelo tradicional, el compromiso es el último fin de la empresa; sin embargo, en una empresa Born Global todo dependerá del compromiso para seguir con el proceso de internacionalización.

Figura 4. Diferenciación del compromiso en proceso de internacionalización tradicional y Born Global



Fuente: Investigación en Ciencia Regional, 2013

A pesar de que las cooperativas siguen por un proceso gradual y la mayoría exporta mediante un intermediario, la elección del modelo Born- Global permite que la formación de nuevas cooperativas esté enfocada a exportar directamente al mercado internacional. Estas cooperativas recién formadas tienden presentar mayores desafíos, pero en la actualidad cuentan con mucho más apoyo de las cooperativas ya establecidas y de los programas del Estado brindándoles financiamiento y capacitaciones para que puedan emprender y no tengan cierta incertidumbre al iniciar sus operaciones al mercado internacional.

Según nuestra investigación, gracias al programa de apoyo internacional PAI, las cooperativas están agrupándose con más productores dedicados a la venta del grano de cacao para comenzar su actividad exportadora desde el nacimiento o formación. Actualmente son favorecidos con programas formativos para el desarrollo de sus habilidades como emprendedores internacionales.

De esta manera las nuevas cooperativas tienen como objetivo ingresar a nuevos mercados, no a los más próximos ni a los ya consolidados sino a nuevos mercados como Australia, Singapur y los Emiratos Árabes.

2. Capítulo II Planteamiento del problema y relevancia de la investigación

Actualmente, la producción de cacao en grano a nivel mundial supera los 4 millones de toneladas. África, el mayor continente productor del cacao, representa alrededor del 71.6% del total mundial (Minagri, 2016). Entre los países que lo componen destacan Ghana, Costa de Marfil, Camerún y Nigeria. En América Latina, destacan Brasil, México, Ecuador, Perú y Colombia con una participación del 17.7%. Dentro de América, Perú tuvo una participación de 1.7% de dicha producción total con 108,140 toneladas. Fue el octavo país productor de cacao en grano y ocupó el tercer puesto a nivel de América Latina (Agraria, 2017).

Según Barrientos, está claro que se puede identificar que los principales productores son los países en desarrollo, donde, se caracterizan por su agricultura; y la transformación industrial o final del cacao en grano se dan en los países desarrollados (2014, p. 136).

Por lo anteriormente mencionado, las exportaciones peruanas de cacao en grano no son muy representativas ni tienen mucho impacto en el ámbito internacional, ya que los compradores no sólo se rigen por la cantidad o el volumen de producción sino también por la calidad del grano.

La oferta del cacao peruano está expuesta a cambios impredecibles originados por varios factores como las condiciones ambientales y enfermedades que ocasionan la volatilidad en el precio-calidad del producto. A consecuencia de esta inestabilidad, muchos productores prefieren optar por la cosecha de otros productos, ya que el nivel de ingresos generados por el cacao en grano para los productores es bajo.

Según el Estudio del Cacao en el Perú y en el mundo del Ministerio de Agricultura y Riego menciona que para el 2015, tres cooperativas ya contaban con un volumen importante de producción. La Cooperativa Agraria Cacaotera Acopagro (4 mil tn), la Cooperativa

Agroindustrial Tocache Ltda. (1,1 mil tn) y la Cooperativa Norandino (967 tn). Mientras que entre las asociaciones de productores resalta la Asociación de Productores Cacao Alto Huallaga (1,2 mil toneladas) y la Asociación de Productores Cacao Vraem (805 tn).

Esta información indica limitada presencia de las cooperativas y asociaciones de productores en las exportaciones directas hacia los principales mercados donde se comercializan grano de cacao en el mundo. Estas cooperativas o asociaciones podrán mejorar su producción y obtendrán precios justos en el mercado internacional a medida que su participación sea mayor en el mercado local.

Para el empresario perteneciente a una cooperativa o asociación, el conocimiento de los modelos de internacionalización, en este caso Uppsala y Born-Global, sobre cómo se inician, cuáles es su evolución y cuál modelo puede ser los más adecuados para expandir sus operaciones en nuevos mercados internacionales, son preguntas primordiales para poder crecer, expandirse y aumentar la rentabilidad de la organización.

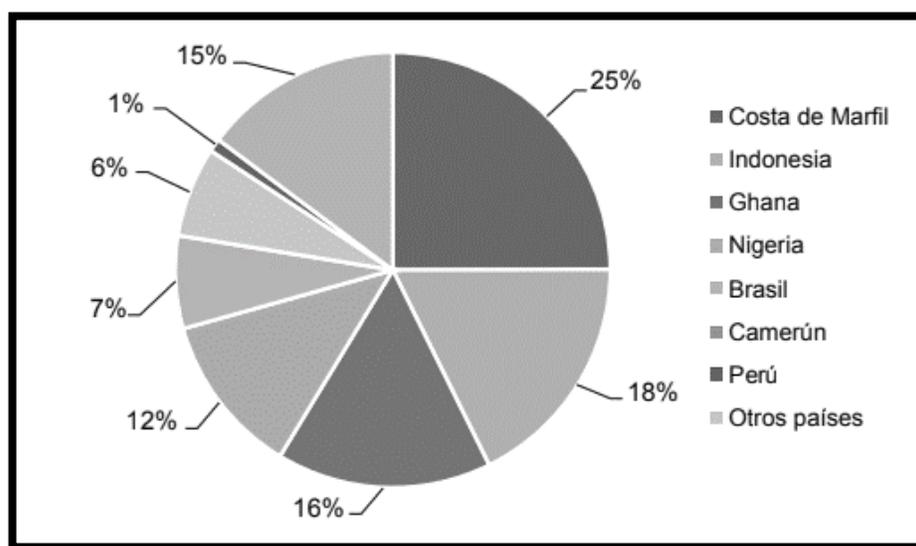
Es por ello, que la presente investigación pretende identificar la percepción del valor estratégico que representan los modelos de internacionalización para las cooperativas exportadoras de la región San Martín, principal productor peruano de cacao en Perú a largo plazo y determinar si estas cooperativas han comenzado a exportar después de adquirir experiencia y crecimiento en el mercado local o se formaron para involucrarse directamente con los mercados internacionales.

2.1. Mercado Internacional del Cacao

2.1.1. Área Cosechada

La oferta del cacao en grano está relacionada directamente con la superficie plantada y del rendimiento de los cacaotales cosechables. Entre los años 2009 y 2013, el área total cosechada se incrementó a 10,06 millones de hectáreas en promedio, por lo que se refleja en un crecimiento promedio anual de 0.9%. Los países que tienen una gran área cosechada son los africanos que representan el 61% de la superficie cosechada en promedio (Minagri, 2018). En la figura Nro. 5, se puede observar el área cosechada por país, donde las principales áreas cosechadas pertenecen a Costa de Marfil con 25%, Indonesia 18%, Ghana 16% y Nigeria 15%.

Figura 5. Áreas cosechadas de los principales países (2013)



Fuente: Estudio del cacao Perú y mundo (2018)

2.1.2. Producción Nacional

El mercado internacional está compuesto principalmente por África, América Latina y Asia. Siendo África el principal continente con mayor producción cacaotera en el mundo. Donde Costa

de Marfil, principal país productor, representó el 40% de la producción total en el 2013-2014 y un 43.1% en el 2017 - 2018 (Minagri, 2019). Como se observa en la tabla N°5, los principales países representan el 94% de la producción total mundial:

Tabla 5
Producción de cacao por los principales países (Miles de Toneladas)

		2013/2014	2014/2015	2015/2016	2016/2017	2017/2018*
	Total Mundo	4 370	4 252	3 997	4 739	4 645
1	Costa de Marfil	1 746	1 796	1 581	2 020	2 000
2	Ghana	897	740	778	970	900
3	Indonesia	375	325	320	270	240
4	Brasil	228	230	141	174	190
5	Nigeria	248	195	200	245	260
6	Ecuador	232	261	232	290	280
7	Camerún	211	232	211	246	240
8	Perú	81	92	105	115	120
9	República Dominicana	70	82	80	57	70
10	Colombia	49	51	53	55	55
	Otros	233	248	297	298	290

Fuente: Adaptado Observatorio de commodities: cacao, 2019

En el año 2017 hubo una producción total de 4 739 mil toneladas de cacao a nivel mundial. En los últimos 50 años, la oferta y demanda del cacao han tenido un ritmo de crecimiento anual medio de 2.5% (ICCO, 2018). La producción mundial y precio del cacao son fluctuantes debido a las condiciones climáticas que se presentan durante el cultivo.

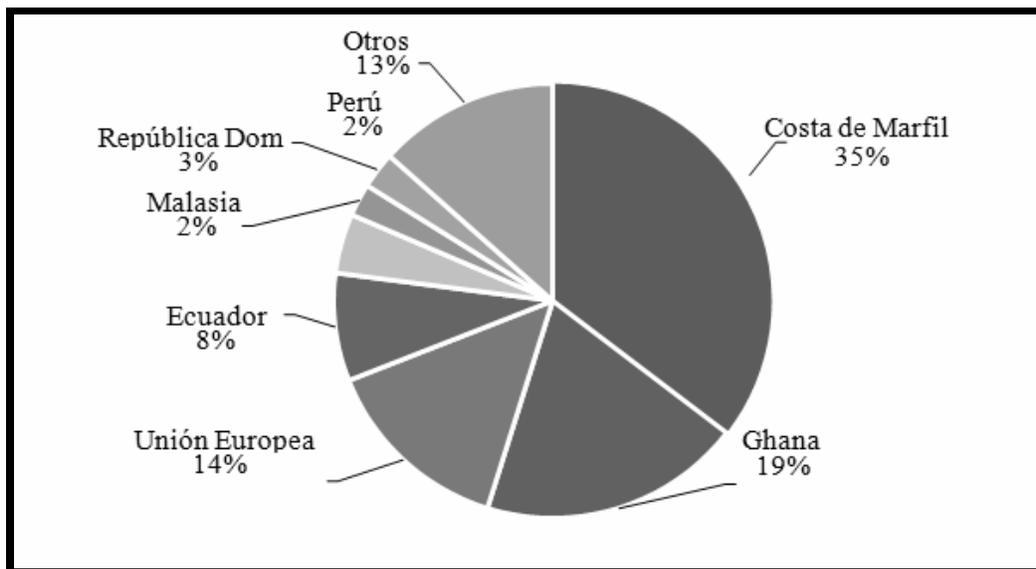
En cuanto a los tipos de cacao, el ordinario que proviene del forastero es el más comercializado en el mundo. De la producción total mundial, este representa un 90%. Asimismo, el cacao aromático que proviene del criollo solo representa un 8% a nivel mundial. Según El

estudio del cacao Perú y mundo (2018), en América Latina resalta la creciente producción de cacao tipo ordinario en Brasil, Colombia, Perú y Ecuador debido a la fortaleza y mayor productividad del grano. De la misma manera, hay un crecimiento del cultivo del cacao fino o aromático como resultado de las nuevas inversiones en la Amazonía peruana, ecuatoriana y colombiana.

2.1.3. **Exportación mundial de cacao**

Las exportaciones de cacao en grano han presentado un crecimiento permanente durante los últimos años en una tasa interanual promedio de 1.5%. El total de las exportaciones de cacao en grano a nivel mundial superan las 2'250,000 toneladas. Las exportaciones de cacao en grano son lideradas por Costa de Marfil, Ghana, Camerún y Nigeria, países que representan el 85% del total exportado mundialmente. De las exportaciones globales, África representa el 76%, América el 16% y Asia 8% (MINGRI,2016). Según la figura Nro. 6, en el año 2015 se exportó un total de 2,999 mil toneladas de cacao en grano. Donde Costa de Marfil tuvo una participación del 35%, Ghana 19%, Ecuador 8%, Malasia 2%, entre otros. Respecto la participación de Perú, ha presentado un crecimiento constante en los últimos años. En el 2015, exportó 59 mil toneladas y representó el 2% del total mundial exportado.

Figura 6. Principales exportadores mundiales de cacao en grano (2015)



Fuente: Adaptado Estudio del cacao en el Perú y en el mundo (2016)

Durante el 2013 y 2017, la evolución de las exportaciones mundiales ha mantenido una dinámica de incremento del 8.8% en promedio anual. La tabla Nro. 6, muestra los principales países exportadores dentro de este periodo. Donde Costa de Marfil y Ghana se han mantenido en los dos primeros lugares respectivamente. Al contrario de República Dominicana que ha presentado un decrecimiento, exportó sólo 51 mil toneladas el año 2017. Por otro lado, las exportaciones de Perú han tenido un crecimiento creciente de 16.7% anual en promedio (MINAGRI, 2019).

Tabla 6

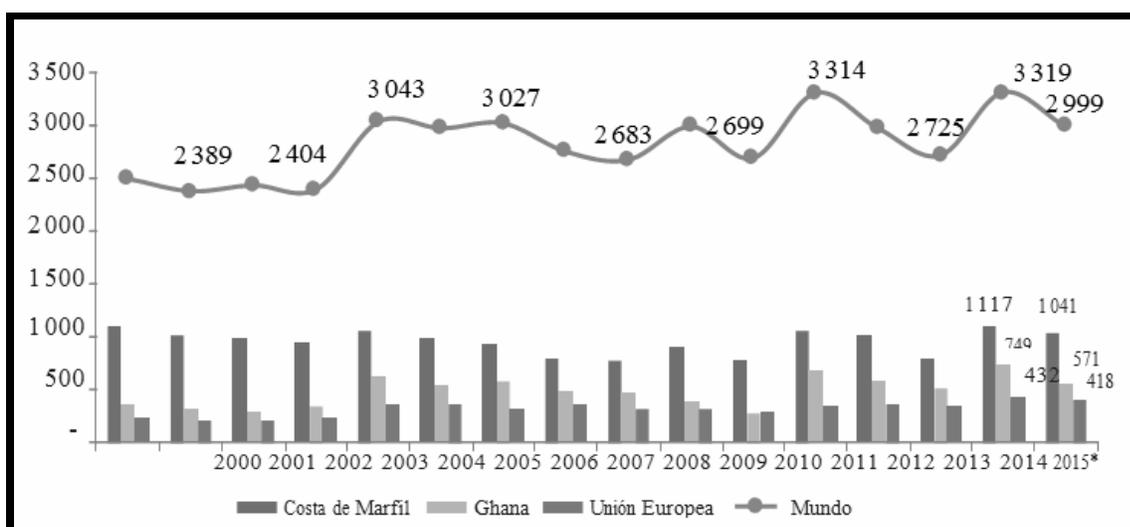
Exportación de cacao en grano en el periodo 2013 - 2017 (Miles de Toneladas)

Exportadores	2013	2014	2015	2016	2017
Mundo	2 766	3 188	2 626	2 980	3 874
1 Costa de Marfil	814	1 117	1 286	1 056	1 510
2 Ghana	526	-	-	581	573
3 Camerún	193	193	238	264	443
4 Ecuador	178	199	236	227	285
5 Bélgica	121	135	161	187	233
6 Países Bajos	172	197	172	139	173
7 Malasia	43	94	71	91	145
8 Sierra Leona	-	0	4	10	122
9 Perú	31	47	59	62	58
10 República Dominicana	64	68	80	74	51
Subtotal	2 142	2 051	2 308	2 691	3 594
Otros	624	1 137	318	289	280

Fuente: Adaptado Observatorio de commodities: cacao, 2019

El volumen exportado en América durante los últimos cinco años fue de 380,000 toneladas anuales de cacao. Según la figura Nro. 7, estas exportaciones registran un crecimiento en volumen de 22% en promedio (IICA, 2016).

Figura 7. Evolución de las exportaciones mundiales de cacao en grano en el año 2015



Fuente: Adaptado Estudio del cacao en el Perú y en el mundo (2016)

Durante el periodo 2000-2015, se puede observar que el nivel más elevado de exportaciones fue en el año 2011 con 3,3 millones de toneladas. En este periodo, se registraron los precios internacionales más altos, históricamente. Eso se debe a la alta demanda por encima de la producción, la disminución de stock por Costa de Marfil y por los fondos de inversiones. Asimismo, para los siguientes años se registró una disminución en las exportaciones ocasionada por la disminución de los precios internacionales. En el año 2014, se aprecia una recuperación con 3,3 millones de toneladas gracias al volumen exportado por Costa de Marfil y Ghana (MINAGRI, 2016)

2.1.4. **Importaciones de cacao**

En el periodo 2013 y 2017, hubo un incremento en las importaciones a nivel mundial en 6.3% anual promedio. Las importaciones en promedio de cacao en el mundo superan las 3'000,000 toneladas para los últimos años. La tabla Nro. 7 nos indica los principales países importadores donde Los Países Bajos lidera la lista con 939 mil toneladas en el año 2017. En este último año las importaciones tuvieron un crecimiento del 18% gracias al crecimiento de Indonesia y el Reino Unido (MINAGRI, 2019).

Tabla 7

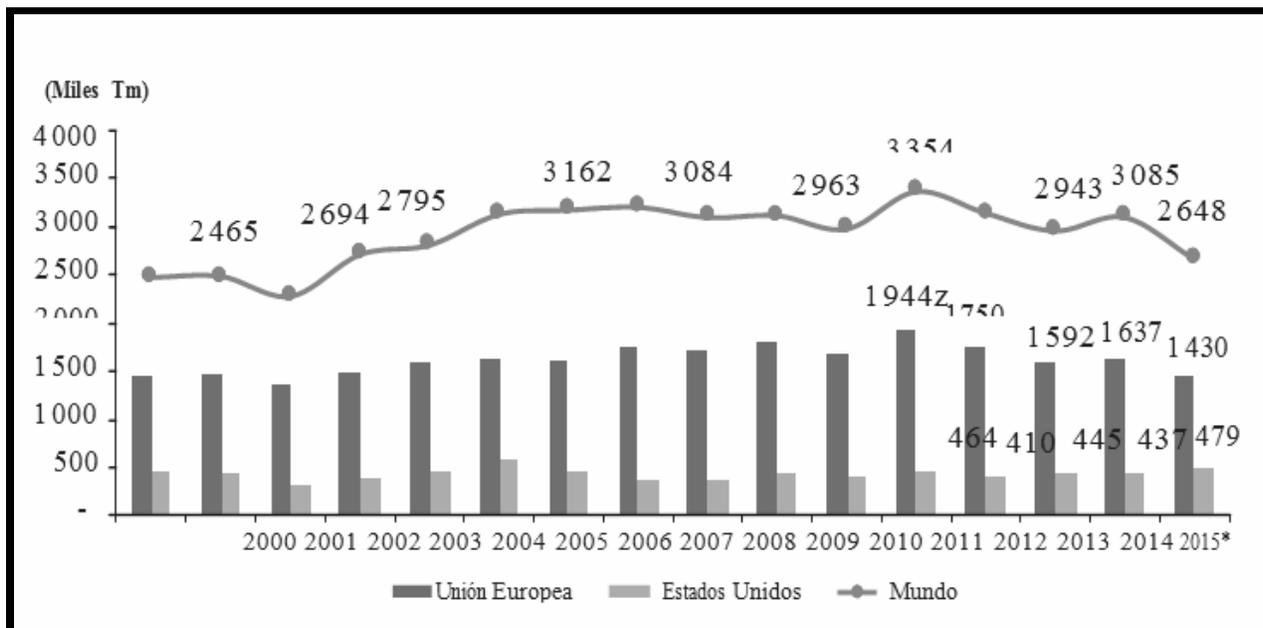
Importaciones de cacao en grano en el periodo 2013 - 2017 (Miles de toneladas)

Importadores	2013	2014	2015	2016	2017
Mundo	3 005	3 094	3 021	3 252	3 838
1 Países Bajos	622	651	703	819	939
2 Estados Unidos	449	437	479	421	470
3 Alemania	293	245	301	343	354
4 Bélgica	250	264	246	304	320
5 Malasia	312	299	222	214	312
6 Indonesia	31	109	53	61	246
7 Francia	124	138	133	149	142
8 España	103	109	106	111	124
9 Reino Unido	73	60	58	43	107
10 Turquía	82	91	85	87	103
51 Perú	1	0	0	1	0
SUBTOTAL	2 340	2 403	2 386	2 553	3 117
Otros	665	691	635	699	721

Fuente: Adaptado Observatorio de commodities: cacao, 2019

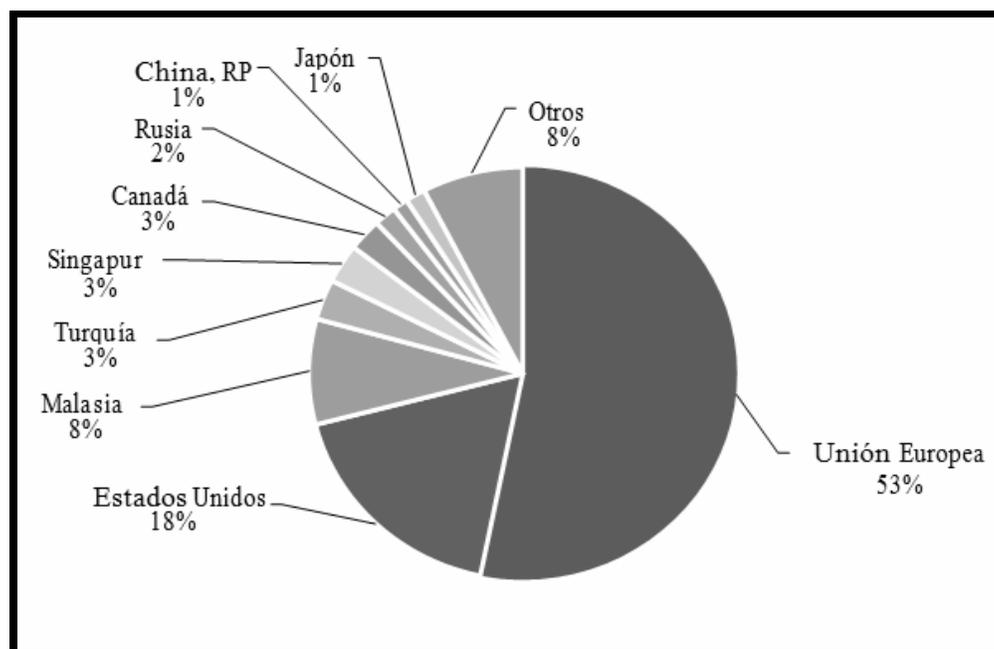
En la figura Nro. 8 podemos observar el comportamiento de las importaciones durante el periodo 2000 y 2015. Estas muestran un lento incremento desde el primer año, siendo registrado el año 2015 como el más bajo del periodo con 2,6 toneladas. Esto fue consecuencia del incremento de precio a nivel mundial del cacao (MINAGRI, 2016).

Figura 8. Importaciones mundiales de cacao en grano en el periodo 2000 - 2015 (Miles de toneladas)



Fuente: Adaptado Estudio del cacao en el Perú y en el mundo (2016)

La Unión Europea es uno de los principales importadores de cacao en el mundo. Donde sus 28 países registran un creciente volumen de importaciones hasta el 2011. A partir de este año empiezan a atravesar una crisis económica por lo que se ve afectada su capacidad adquisitiva. Según la figura Nro. 9, la UE registra una participación del 53%, Estados Unidos 18% y Malasia 8%. En los últimos años la UE registra una participación promedio de 56% y Estados Unidos del 15%. Sólo estos dos países representan el 71% del promedio total importado.

Figura 9. Principales países importadores de cacao en grano en el año 2015

Fuente: Adaptado Estudio del cacao en el Perú y en el mundo (2016)

En la tabla Nro. 8, se destacan los principales países importadores de la UE. Donde Los Países Bajos ocupa en primer lugar, seguido por Alemania, Bélgica, Francia y España como los países más importantes. Sólo este bloque tiene una participación del 82.5% del total importado por la UE.

Tabla 8 *Principales importadores de la Unión Europea (Miles de toneladas)*

Países Miembros	2013	2014	2015
Total UE	1640	1637	1430
Países Bajos	631	642	402
Alemania	293	245	294
Bélgica	236	264	246
Francia	124	138	133
España	103	109	106
Italia	89	92	96
Reino Unido	73	60	58
Estonia	46	40	42
Otros miembros	46	48	54

Fuente: MINAGRI 2016

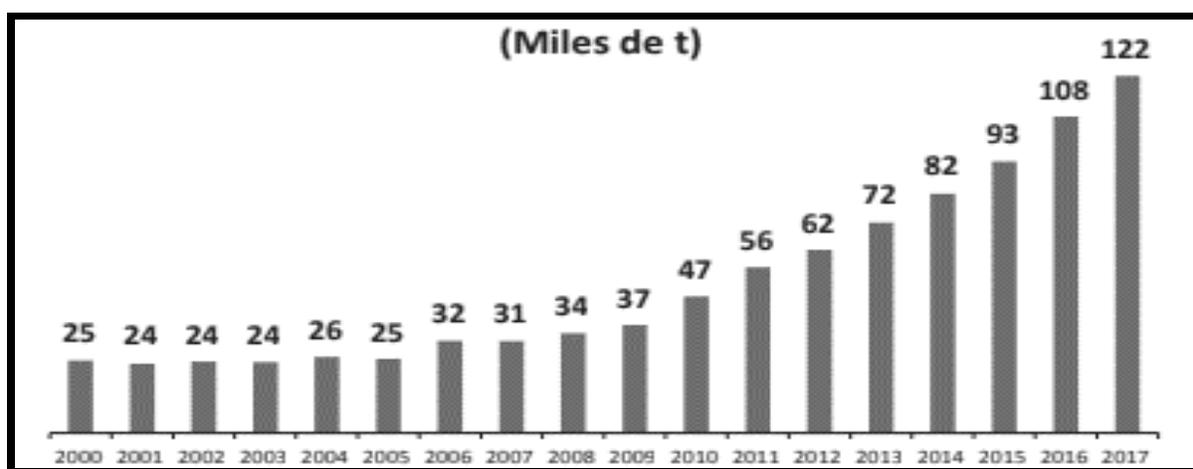
Por otro lado, entre los principales proveedores de cacao hacia estos países destacan Costa de Marfil, Ghana y Camerún. Asimismo, algunos países de Latinoamérica han tenido participación como Perú, Ecuador y República Dominicana, pero con volúmenes poco significativos de cacao fino o de aroma (MINAGRI, 2016).

2.2. Mercado Peruano del cacao

2.2.1. Producción

Desde hace 10 años, la producción peruana de cacao se ha incrementado a una tasa sostenida de 14.5% anual. Esto responde a un aumento en el área cosechada, el cual ha crecido en promedio 9.1% anual (Minagri, 2018). En la figura Nro. 10 se puede observar el comportamiento anual de la producción nacional:

Figura 10. Producción nacional de cacao en grano en el periodo 2000 - 2017 (Miles de toneladas)

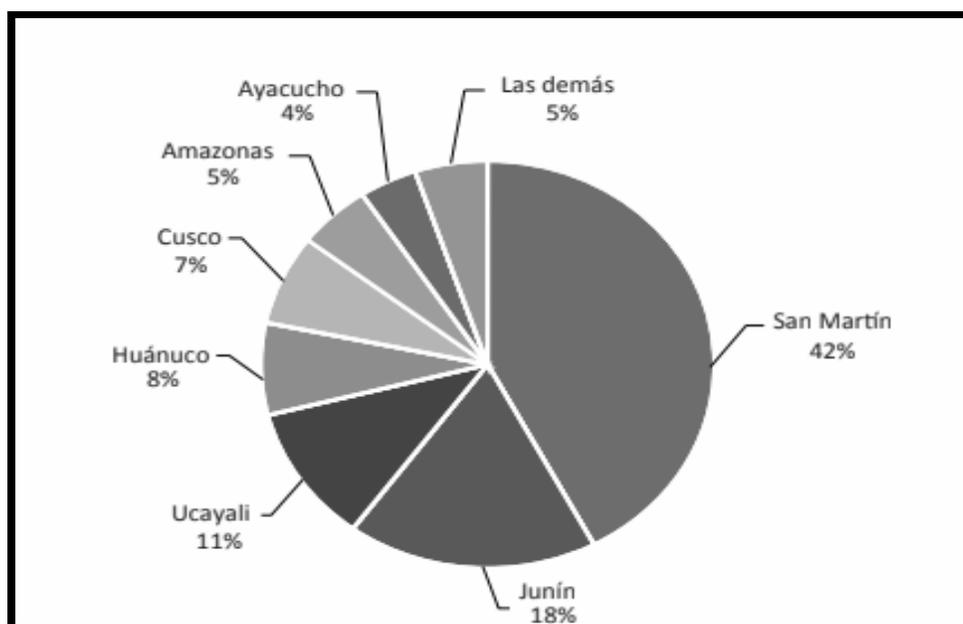


Fuente: Adaptado MINAGRI (2018)

El año 2017 tuvo una producción total de 122 mil toneladas de cacao. Esto gracias al mayor precio del cacao a nivel mundial, muchos productores peruanos se vieron motivados en aumentar

sus áreas cosechadas. Asimismo, por el apoyo de diversos organismos no gubernamentales y por el estado, principalmente, enfocados en la erradicación del cultivo de coca para pasar a la cosecha de cacao. Por otro lado, en la figura Nro. 11 se puede observar las regiones que concentraron la mayor producción durante este año: San Martín con una participación del 42% con 51,4 mil toneladas y Junín con el 18% (21,8 mil toneladas).

Figura 11. Producción nacional de cacao según región en el año 2017



Fuente: Adaptado MINAGRI (2018)

El crecimiento de la producción en cada región es diferente. En los departamentos de San Martín y Ucayali, el crecimiento responde a la incorporación de nuevas áreas de cosecha. Mientras que, en Junín, se registró aumentos en el rendimiento regional del cacao. Según la tabla Nro. 9, San Martín es el departamento con mayor participación en la producción nacional. Durante los últimos 10 años su producción se ha quintuplicado, pasando de 10,6 mil toneladas en

el año 2008 a 51,4 mil toneladas en el 2017. Se determinó un crecimiento promedio anual del 19.9%.

Con relación a las zonas de producción y ecología, las áreas instaladas para cosecha han pasado de 143 mil a 199 mil hectáreas. El área con mayor extensión se encuentra en el departamento de San Martín donde hay 59 mil hectáreas disponibles para el cultivo. Asimismo, Huánuco, Ucayali, Junín y Cusco registran solo 20 mil hectáreas. Por su lado, Ayacucho y Amazonas, presentan menos hectáreas que los antes mencionados.

Tabla 9
Superficie instalada por región en el periodo 2012 – 2016

Región	2012		2016		2016/2012
	Ha	%	Ha	%	Tasa crec. (%)
Nacional	143 716	100	199 284	100	38,7
San Martín	46 915	32,6	59 016	29,6	25,8
Cusco	15 881	11,1	22 318	11,2	40,5
Amazonas	12 983	9,0	10 579	5,3	-18,5
Huánuco	14 313	10,0	26 566	13,3	85,6
Junín	20 672	14,4	24 244	12,2	17,3
Ayacucho	12 489	8,7	17 359	8,7	39,0
Ucayali	11 563	8,0	21 573	10,8	86,6
Loreto	3 150	2,2	7 503	3,8	138,2
Cajamarca	1 545	1,1	931	0,5	-39,8
Otros	4 205	2,9	9 197	4,6	118,7

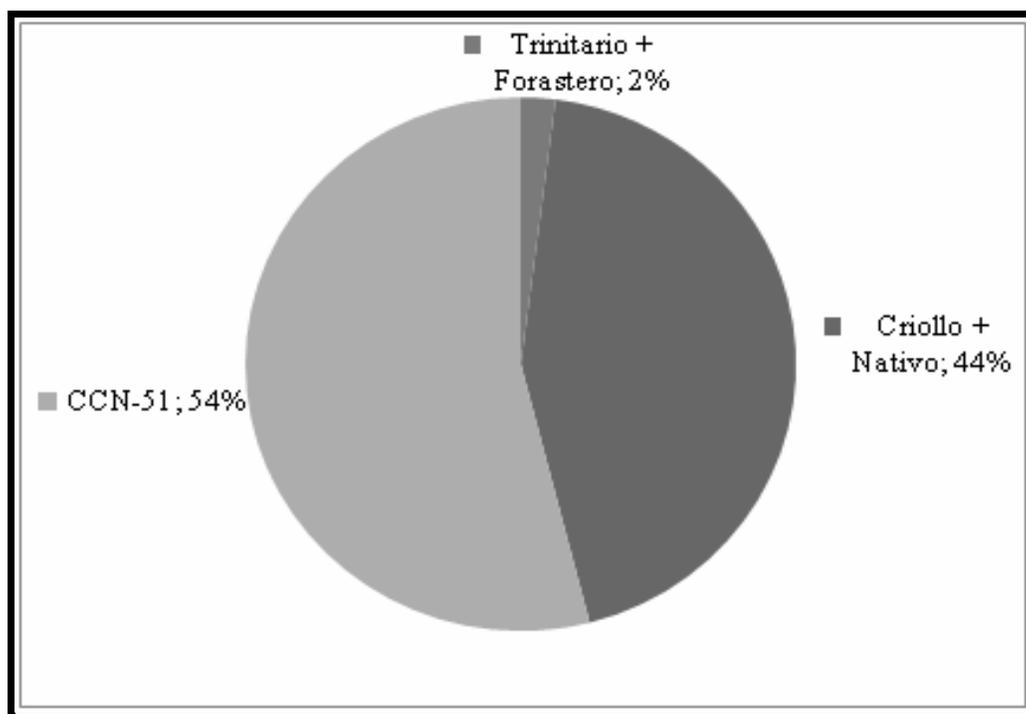
Fuente: MINAGRI (2018)

2.2.2. Variedades de cacao en el Perú

En el Perú existen otras variedades nativas que provienen de los grupos genéticos. Por un lado, el grupo genético Forastero Alto Amazonas da origen al cacao “Porcelana” en Piura y al

cacao “Chuncho” en Cusco. Por otro lado, el cruce entre forastero e híbrido IMC-67 dio como resultado el cacao “CCN-51” que corresponde al grupo genético artificial. Esta variedad se ha introducido con fuerza en el país debido a la erradicación del cultivo de coca (MINAGRI, 2018). De esta manera, según el catálogo Cultivares de cacao del Perú, la variedad híbrida CCN. -51 es la más cultivada en el Perú con un 54% según la figura Nro.12. La distribución porcentual del cultivo de cacao por cada región se puede determinar en la tabla Nro.10. En San Martín el 90% de la variedad cultivada es representada por el cacao CCN-51 y en Loreto con el 79%. Por su parte, la variedad tipo Criollo representa el 44% del total cultivado, siendo La Libertad y Lambayeque las regiones con el 100% del cultivo de este tipo (MINAGRI, 2012).

Figura 12. Superficie del cacao según variedades en el año 2012



Fuente: Adaptado Catálogo de Cultivares del Cacao, 2012

Tabla 10

Distribución de variedades del cacao según región en el año 2012

	Total		Criollo + Nativo		CCN-51		Trinitario + Forastero	
	Has	%	Has	%	Has	%	Has	%
Total	84 737	100	37 119	43,8	45 445	53,6	1 856	2,2
Amazonas	6 370	100	4 459	70,0	1 593	25,0	200	3,1
Ayacucho	8 784	100	6 149	70,0	2 460	28,0	176	2,0
Cajamarca	1 212	100	1 091	90,0	110	9,1	12	1,0
Cusco	21 740	100	13 044	60,0	8 261	38,0	435	2,0
Huánuco	4 201	100	1 890	45,0	2 100	50,0	210	5,0
Junín	9 356	100	6 081	65,0	3 087	33,0	187	2,0
La Libertad	45	100	45	100,0	0	0,0	0	0,0
Lambayeque	30	100	30	100,0	0	0,0	0	0,0
Loreto	324	100	65	20,1	256	79,0	3	0,9
Madre de Dios	57	100	51	89,5	5	8,8	1	1,1
Pasco	704	100	598	84,9	99	14,1	7	1,0
Piura	408	100	400	98,0	4	1,0	4	1,0
Puno	123	100	105	85,4	17	13,8	1	0,8
San Martín	29	100	2 319	8,0	26 086	90,0	580	2,0
Tumbes	345	100	328	95,1	14	4,1	3	0,9
Ucayali	1 854	100	464	25,0	1 353	73,0	37	2,0

Fuente: Adaptado Catálogo de Cultivares del Cacao, 2012

2.2.3. Productores cacaoteros

Según la Encuesta Nacional Agropecuaria (2016), existen dos tipos de productores: los que tienen instalados el cacao y aquellos que han registrado producción. En la siguiente tabla Nro. 11, se muestra la distribución de productores por región:

Tabla 11
Productores Agropecuarios de cacao por región

Región	Tipo de actividad		
	Solo agrícola	Agropecuario	Total
Nacional	17,7	82,3	100
San Martín	12,6	87,4	100
Cusco	13,5	86,5	100
Amazonas	12,9	87,1	100
Huánuco	27,3	72,7	100
Junín	21,7	78,4	100
Ayacucho	29,4	70,6	100
Ucayali	17,4	82,6	100
Loreto	6,8	93,2	100
Cajamarca	9,5	90,5	100
Otros	34,2	65,8	100

Fuente: INA (2016)

En la región San Martín se registra la mayor cantidad de productores de cacao con 29 mil personas que representan el 26% del total nacional de productores. Seguido por Cusco con 14%.

Por otro lado, existen 3 criterios para clasificar a los productores. El primero está relacionado con el área cosechada, pues los productores tienen una mayor área de cosecha de cacao y utilizarían economías de escala. De esta manera tendrían una mayor disposición de capital y, asimismo, aplicarían mejores prácticas. El segundo está relacionado a la cantidad de tierra que dispone a la cosecha de cacao con respecto a los demás cultivos. Este productor dispondrá de más recursos para el cuidado de las cosechas y estará dispuesto en aprender más conocimientos técnicos. Finalmente, el tercer criterio está en dividirlos en “asociados” y “no asociados”.

En el Perú, solo el 16% representa al total de productores que pertenecen a una asociación, cooperativa o comité. En la siguiente tabla Nro. 12, se observa los productores asociados y no

asociados por región. Entre las regiones con más asociaciones se encuentran Cajamarca, Ucayali, Ayacucho, Cusco y San Martín. Por el contrario, las regiones con menos asociaciones son Loreto, Junín y Amazonas.

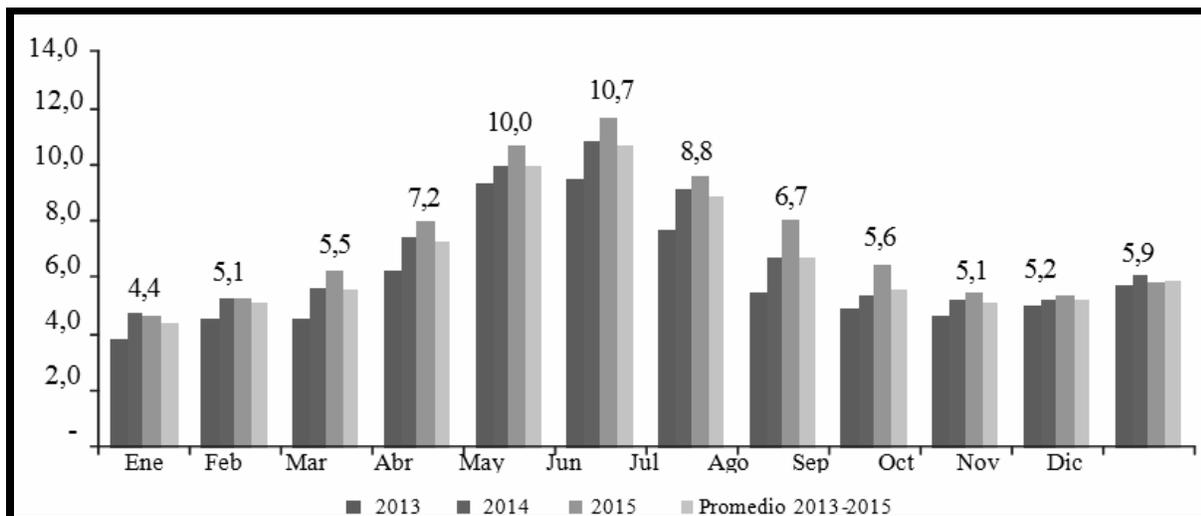
Tabla 12

Productores cacaoteros por región que pertenecen a una asociación

Región	No asociado	Asociado	Total	Años de asociado
Total	84,2	15,8	100	6
San Martín	86,5	13,5	100	5
Cusco	84,4	15,6	100	5
Amazonas	88,6	11,4	100	5
Huánuco	88,7	11,3	100	9
Junín	80,4	19,6	100	5
Ayacucho	82,8	17,2	100	8
Ucayali	76,8	23,2	100	5
Loreto	96,7	3,3	100	3
Cajamarca	72,4	27,6	100	5
Otros	76,7	23,3	100	7

Fuente: Minagri (2018)

Por otro lado, la producción nacional de cacao no tiene una estacionalidad definida porque se produce todo el año; sin embargo, durante el periodo Abril hasta agosto se producen los volúmenes más altos de cacao (MINAGRI, 2016). En la figura Nro. 13, se puede determinar que la producción más elevada se dio durante el mes de junio con 10.7 mil toneladas. Esta producción fue resultado de la mayor cosecha en las regiones de San Martín, Ayacucho, Huánuco y Junín.

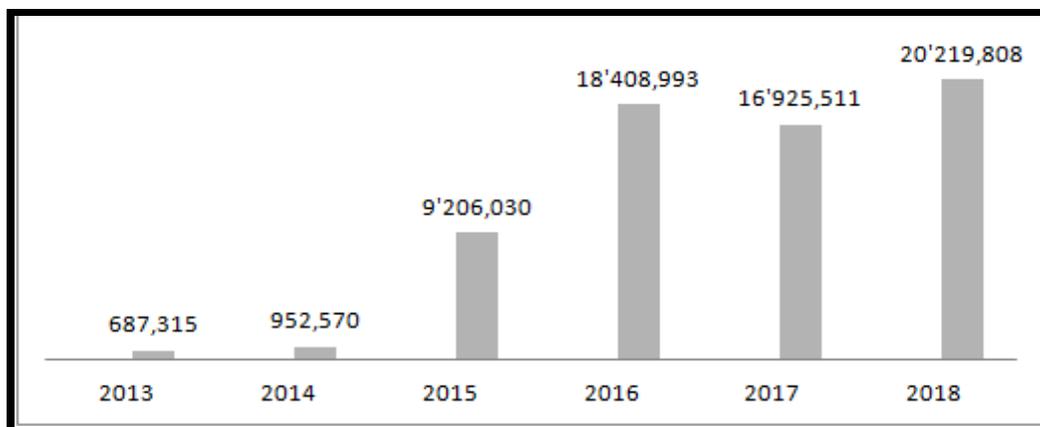
Figura 13. Estacionalidad de la producción de cacao en grano en el periodo 2013 – 2015

Fuente: Minagri (2018)

2.2.4. Exportaciones

Las exportaciones de cacao peruano han tenido una dinámica de crecimiento en los últimos años. Desde el año 2013 al 2014, se mantuvo una tasa creciente constante. Sin embargo, para el año 2015 hubo un incremento porcentual del 87% con respecto al año anterior, exportando un valor FOB total de US\$ 9'206,030 que representa un total de 56.5 mil toneladas. Esto fue resultado del aumento de las áreas cosechadas, ya que en el año 2015 sólo se contaba con 120 mil hectáreas y en el año 2016, pasaron a ser 140 mil hectáreas de cacao (Agraria, 2018). Según la figura Nro. 14, las exportaciones en el año 2018 representaron un FOB total de US\$ 20'219,808 y con un total de 55,3 mil toneladas exportadas.

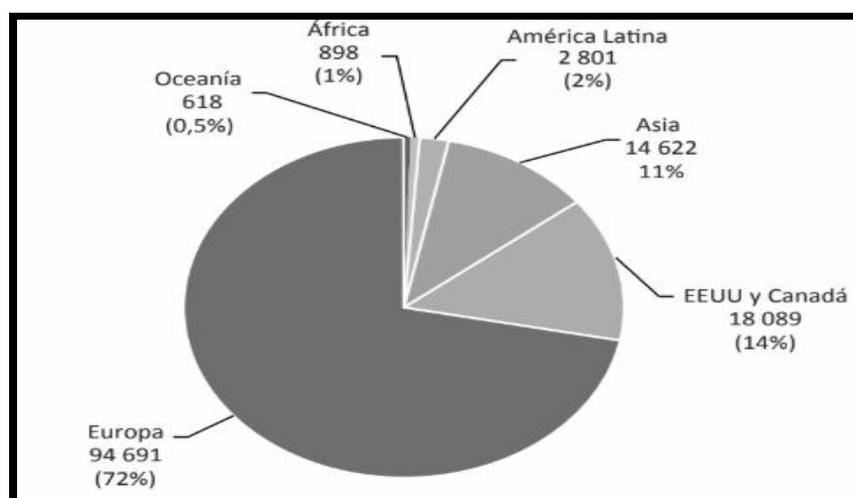
Figura 14. Exportaciones de cacao en grano durante periodo 2013-2018 (FOB US\$)



Fuente: Adaptado Veritrade

En relación con los principales lugares de destino, la Unión Europea tiene una gran participación donde sólo cinco de sus miembros representan el 60% total de lo exportado: Holanda, Bélgica, Italia, España y Alemania. Según Nro. la figura 15, para el año 2017 las exportaciones se dirigieron a Europa con una participación del 72%, Estados Unidos y Canadá con el 14%; finalmente, Asia con un 11%.

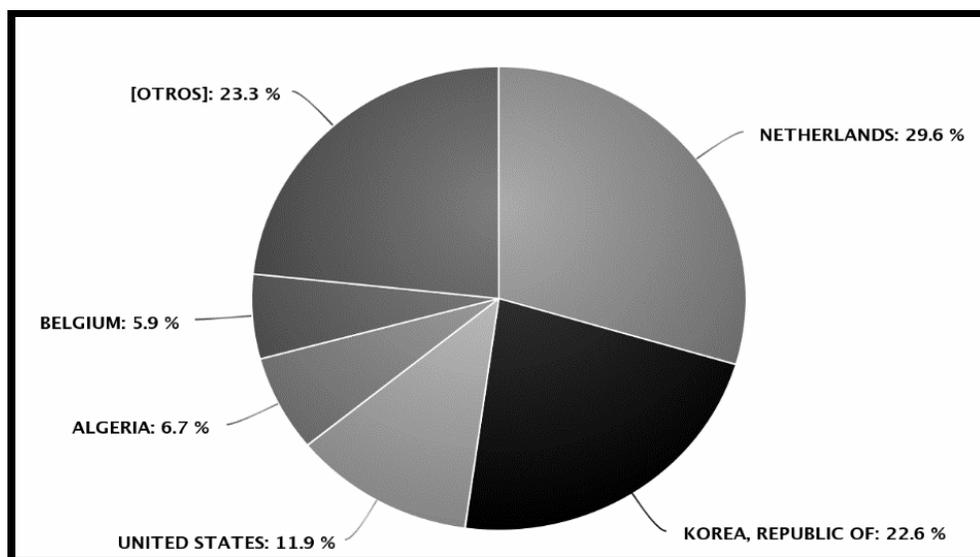
Figura 15. Exportaciones de cacao en grano por continentes en el año 2017



Fuente: Análisis de la cadena productiva del cacao (2018)

Durante el periodo 2013 y 2018, destaca Holanda con una participación del 29.6% con un total importado de 6,7 mil toneladas. Otros países que muestran mayor dinamismo según la figura Nro. 16, son Corea con el 22.6% y Estados Unidos con el 11.9%.

Figura 16. Principales países de destino de exportaciones cacao en el periodo 2013 – 2018



Fuente: Adaptado Veritrade

En los últimos años, Holanda ha sido el principal lugar de destino para las exportaciones peruanas de cacao. Para el año 2018, Holanda tuvo una participación del 36% en el total exportado con 7.2 mil toneladas. Sin embargo, el volumen importado desde Perú por Holanda es marginal en comparación con 402 mil toneladas que importa a nivel mundial (MINAGRI, 2016).

Por otro lado, Estados Unidos representa el segundo bloque más importante después de Europa. En el 2015, Estados Unidos importó un total de 479 mil toneladas; sin embargo, las importaciones de Perú aún no son representativas (0.4% del total importado). Perú en el año

2009 empieza a exportar cantidades significativas de 1.4 mil toneladas a más. En el año 2013, tuvo un comportamiento creciente y logra su cifra más significativa de 3.1 mil toneladas (MINAGRI, 2016). En relación con el precio promedio FOB, muestra un comportamiento inestable. Comenzó el año 2004 con precios bajos de US\$ 1.6/kg y alcanza precios representativos entre el periodo 2005 y 2010 de US\$ 6.3/kg (MINAGRI, 2018).

2.2.5. Principales empresas exportadoras del Perú

En el Perú existen alrededor de 100 empresas privadas, 22 cooperativas y 11 asociaciones que comercializan solo cacao en grano. Durante el año 2017, el 67% representó el total exportado por empresas privadas, donde cuatro empresas concentran más de la mitad del total exportado. Las cooperativas y asociaciones participaron con el 22% y 12%, respectivamente (MINAGRI, 2018).

Tabla 13

Principales empresas, cooperativas y asociaciones exportadoras de cacao en grano en el año 2017

Nombre	Peso Neto (t)
TOTAL EXPORTADO	54 311
ASOCIACIONES	
ASOCIACION CACAOTERA DE TOCACHE ASOTOC	2 339
ASOCIACION DE PRODUCTORES "CACAO ALTO HU	2 049
ASOCIACION DE PRODUCTORES CACAO VRAE	708
ASOCIACION DE PRODUCTORES AGROINDUSTRIALES KALLPAAPAGR	679
ASOCIACION DE CACAOTEROS TECNIFICADOS DE PADRE ABAD	324
ASOCIACION DE PRODUCTORES CACAOTEROS Y CAFETEROS	300
Las demás	15
COOPERATIVAS	
COOPERATIVA AGRARIA CACAOTERA ACOPAGRO	5 050
COOPERATIVA AGRARIA NORANDINO LTDA.COOP.NORANDINO	1 515
COOP AGRAR CAFETALERA ORO VERDE LTDA	1 048
COOP AGRARIA CAFETALERA EL QUINACHO L 78	929
COOPERATIVA AGROINDUSTRIAL TOCACHE LTDA	775
COOPERATIVA AGRARIA DE CACAO AROMATICO COLPA DE LOROS	562
COOPERATIVA AGRARIA CAFETERA DIVISORIA LTDA	477
COOPERATIVA AGRARIA CENTRAL DE CACAO AROMA DE TOCACHE L	366
COOPERATIVA AGRARIA CAFETALERA PANGO LT	310
COOP AGRARIA CAFET VALLE RIO APURIMAC	207
COOPERATIVA AGROINDUSTRIAL ASPROC NBT LTDA	150
COOPERATIVA AGRARIA ECOLOGICA CACAOTERA VALLE RIO ENE	149
Las demás	177
EMPRESAS	
CAFETALERA AMAZONICA S.A.C.	10 895
AMAZONAS TRADING PERU S.A.C.	6 910
EXPORTADORA ROMEX S.A.	5 963
SUMAQAO SOCIEDAD ANONIMA CERRADA	4 819
CASA LUKER DEL PERU S.A.C.	1 709
BLUE PACIFICO OILS S.A.	1 043
TROPICAL FOREST PERU S.A.C.	876
MACHU PICCHU COFFEE TRADING S.A.C.	680
INDUSTRIAS DEL SHANUSI S.A.	450
RAINFOREST TRADING S.A.C.	351
INVERSIONES CAMPO VERDE SAC	330
INDUSTRIAS DEL ESPINO S.A.	300
NUTRY BODY SOCIEDAD ANONIMA CERRADA	283
ALGARROBOS ORGANICOS DEL PERU SOCIEDAD A	273
INKA S COMMODITIES TRADING S.A.C.	261
ECOANDINO S.A.C.	158
ESPECIES PERUANAS S.A.C.	125
ECOMMODITIES SOCIEDAD ANONIMA CERRADA_ ECOMMODITIES S.	101
Las demás	653

Fuente: Análisis de la cadena productiva del cacao (2017)

2.2.6. Cadena de valor de exportación de la región San Martín

La cadena de valor del cacao está compuesta principalmente por cinco etapas: producción, acopio, procesamiento y comercialización (Minagri, 2016).

En la primera fase de producción se realiza un proceso importante relacionado al cultivo y cosecha del producto. Se realizan diversas actividades como preparación del terreno, instalación de cultivos, fermentación y limpieza de impurezas. Finalmente colocan los granos en sacos para

ser entregados en los centros de acopio. En la región los agricultores suelen agruparse en cooperativas con la principal función de facilitar la compra de insumos, consolidar volumen de producción y promocionar el cacao entre los comercializadores. También, algunos agricultores apuestan por contactarse directamente con las empresas comercializadoras y exportadoras (Mincetur, 2016).

En la segunda fase de acopio, los agricultores necesitan los centros de acopio para que el cacao llegue a los consumidores finales. En esta etapa se produce la fermentación que dura entre 5 o 7 días, para luego pasar a un proceso de selección de calidad. Es de esta manera, que los centros de acopio funcionan como seleccionadores y clasificadores del cacao para posteriormente consolidar la carga. Existen tres tipos de centros de acopio: los que pertenecen a las cooperativas de productores, a los comercializadores y al ámbito regional y municipal. Según la Dirección Regional de San Martín (2016), los principales centros de acopio en la región son:

- Romex
- Sumaqao
- Machu Picchu
- Naranjillo
- Compañía Nacional del Cacao
- Casa Luker Peru
- Amazon Trading

En esta tercera etapa de comercialización se encuentran las empresas exportadoras, vendedores nacionales y distribuidores. Según la Fundación Suiza de Cooperación para el Desarrollo Técnico (2013), el cacao que se produce en la región tiene tres principales destinos:

mercado de exportación, nacional y regional. En la siguiente tabla N° 14, se detalla las toneladas de cacao en grano por cada mercado de destino en el periodo 2013.

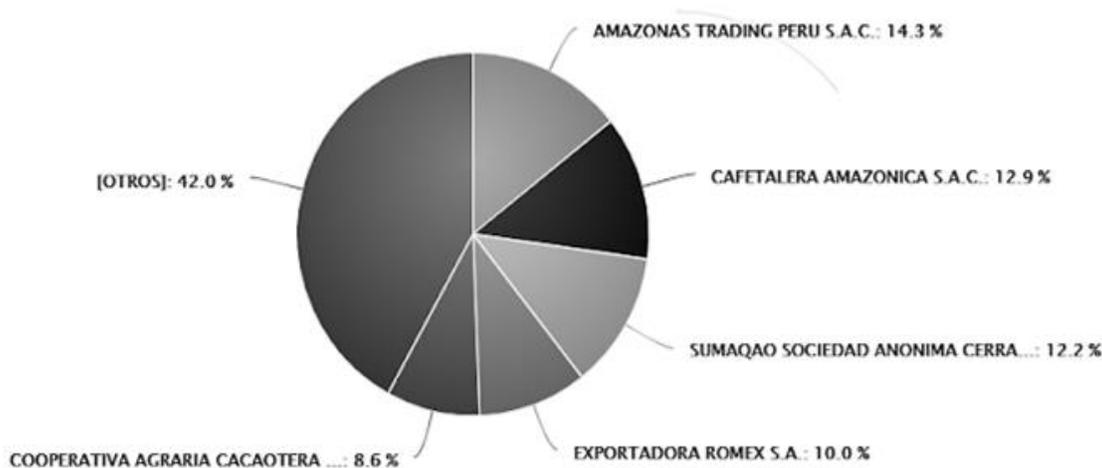
Tabla 14
Distribución de la oferta regional de cacao en grano por mercado de destino, 2013

Mercado de destino	Toneladas	%
Industria regional ¹	71	0.2%
Industria nacional ²	16,613	56%
Exportación ³	13,021	44%
Oferta regional de cacao en grano ⁴	29,705	100.0%

Fuente: Minagri, 2016

Muchos de los agricultores de la región dependen de los intermediarios para poder comercializar su producto, ya que el acceso al mercado internacional es un gran desafío para los productores (Swisscontact, 2016). En el siguiente la figura N° 17, podemos observar las principales empresas exportadoras de cacao en grano dentro de la partida número 1801001900 en el periodo 2013 - 2018: Amazonas Trading, Cafetalera Amazónica, Sumaqaq, Romex y Acopagro. El volumen de las exportaciones durante este periodo fue de 301,797,110.68 Kg. Las cooperativas exportadoras de San Martín representaron una participación del 13% con un total de volumen de 35,701,022 Kg (Veritrade, 2020).

Figura 17. Principales empresas exportadoras de cacao en grano periodo 2013-2018

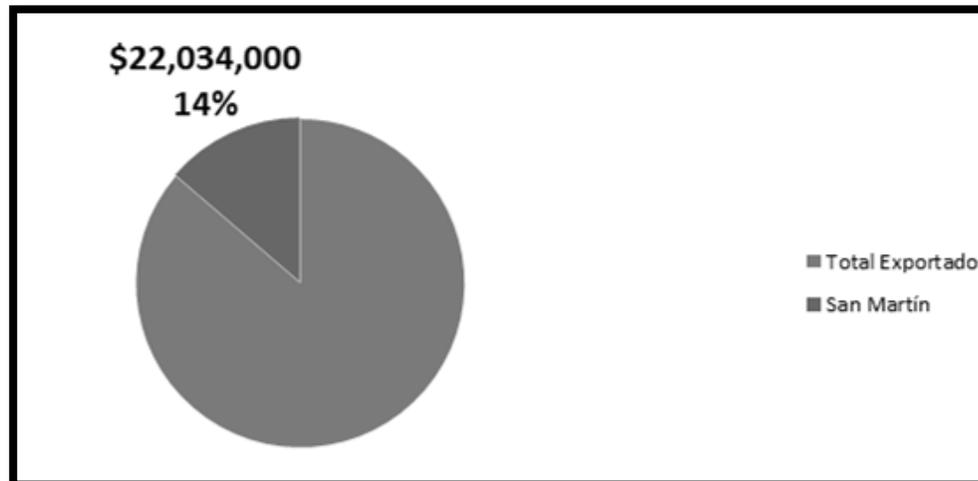


Fuente: Veritrade

2.2.7. Participación de las cooperativas exportadoras de cacao en grano en San Martín

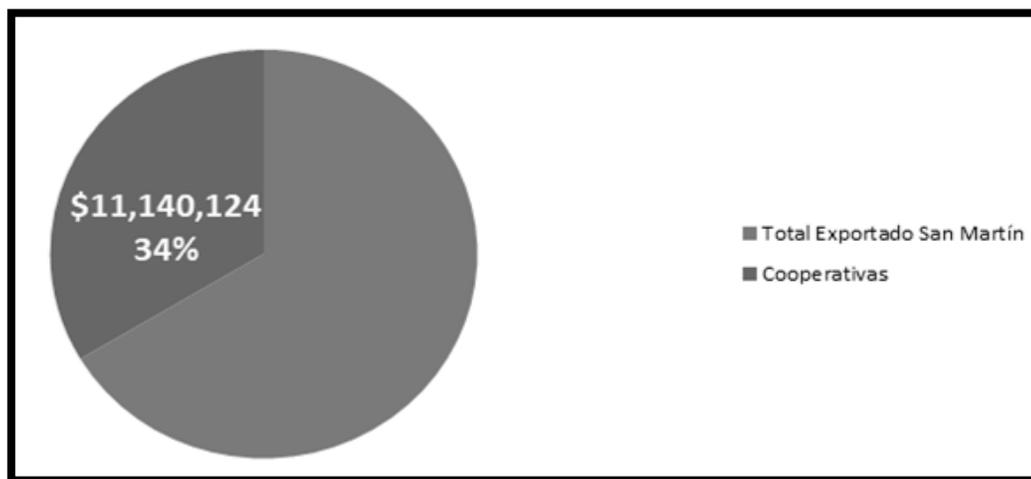
Las exportaciones totales de cacao en grano bajo la partida 1801001900 para el año 2018 representaron un FOB de US\$138,734,067 con 55,379,351 kg (Veritrade, 2020). La figura N° 18 nos muestra la participación de San Martín dentro del año. La región exportó US\$22,034,000 representando un 14% del total exportado en Perú. Por otro lado, dentro de este monto exportado por San Martín, las principales cooperativas como COOPERATIVA AGRARIA CACAOTERA ACOPIAGRO y COOPERATIVA AGROINDUSTRIAL TOCACHE representaron un 34% de la región con un FOB US\$11,140,124. El 56% está conformado por las empresas intermediarias exportadoras (comercializadoras) como ROMEX, SUMAQAO, MACHU PICCHU, entre otros.

Figura 18. Participación de San Martín en las exportaciones de Cacao en grano, 2018 (US\$)



Fuente: Veritrade

Figura 19. Participación de las cooperativas exportadoras de Cacao en grano, 2018 (US\$)



Fuente: Veritrade

2.3. Formulación del problema

En el año 2018, Costa de Marfil y Ghana tuvieron una participación de más del 60% en la producción de cacao a nivel global. América Latina un 18%, donde Perú tuvo una participación

de 1.7% de dicha producción total. Siendo el octavo país productor de cacao en grano y ocupando el tercer puesto a nivel de América Latina (Andina, 2018).

Sin embargo, Barrientos (2014) menciona que la producción de cacao en Perú no es representativa en la economía, ya que el volumen de cosecha no es muy alto:

“Los principales commodities agrícolas que se producen en el Perú son el algodón, el azúcar y el café (Cuadro 2). El cacao también es parte del mercado internacional de los commodities, pero por volumen de producción no ocupa un lugar importante en la economía peruana.”

(Barrientos, 2014, pág. 7)

Actualmente en la región San Martín, el rendimiento promedio es de 800 kilos por hectárea; sin embargo, el rendimiento deseado es de 1.100 kilos. En los últimos años, las exportaciones de cacao en sus diferentes partidas han presentado un notable crecimiento, lo que demuestra que no se necesitan grandes hectáreas para lograr este incremento, ya que la mayoría de las empresas son pequeños productores.

Es por ello, que la presente investigación pretende identificar la percepción del valor estratégico que representan los modelos de internacionalización para las empresas exportadoras de la región San Martín, principal productor peruano de cacao, ya que la participación de Perú no es representativa en la producción mundial de cacao. Esto se debe a todas las limitaciones productivas, geográficas y climáticas a comparación de los países africanos.

2.3.1. Problema General

Para realizar este planteamiento, es necesario definir primero cómo plantear un problema. Empezaremos citando a los autores Hernández, Fernández y Baptista quienes indican que el planteamiento del problema consiste en delimitar de manera correcta la idea inicial de la investigación. Es por ello, que a continuación se ha planteado el siguiente problema con el cual se podrá desarrollar los objetivos de esta investigación. (Hernández et, 2014, pág. 36)

De esta manera, se procede a plantear el siguiente problema general:

Según los modelos de internacionalización aplicados en la investigación. ¿Cuál es la percepción de las cooperativas exportadoras de cacao en grano de la región San Martín acerca de la aplicación de los modelos de internacionalización durante el periodo 2013-2018?

2.3.2. Problemas específicos

En este subcapítulo, se mencionan cuáles son los problemas específicos que desarrollan la problemática general. De esta manera se identifican tres situaciones que deben ser explicadas durante la realización de la investigación y que son un punto de partida para descubrir nuevos hallazgos según la familiarización con las cooperativas exportadoras de cacao de San Martín.

2.3.2.1. Problema Específico N° 01:

¿Cuál es la percepción de las cooperativas exportadoras de cacao en grano de la región San Martín acerca de la aplicación de los modelos de internacionalización UPPSALA durante el periodo 2013-2018?

2.3.2.2. Problema Específico N° 02:

¿Cuál es la percepción de las cooperativas exportadoras de cacao en grano de la región San Martín acerca de la aplicación de los modelos de internacionalización BORN GLOBAL durante el periodo 2013-2018?

2.3.2.3. Problema Específico N° 03:

¿Qué grado de importancia perciben las cooperativas exportadoras de cacao con más años de experiencia acerca de la aplicación de un modelo de internacionalización?

2.4. Justificación de la investigación

La relevancia de la investigación reside en la importancia que tiene el impacto de las exportaciones de grano de cacao del Perú y los modelos de internacionalización que las cooperativas se rigen para el proceso de comercialización y exportación.

El mercado agroindustrial en el 2018 aumentó en aproximadamente 9 por ciento a comparación del 2017 y las exportaciones de grano de cacao alcanzaron los 266 millones de dólares. En lo que respecta a la cultura del cacao en el Perú, este promete ser un negocio muy rentable que actualmente se encuentra en crecimiento. Sin embargo, a pesar de contar con aproximadamente 160 mil hectáreas y producir 135 mil toneladas de cacao, el impacto de las exportaciones peruanas no es tan representativa como en otros países productores de cacao.

Para que el cacao peruano sea mucho más atractivo al mercado internacional, el Perú necesita ofrecer condiciones para asegurar a los productores, acopiadores y todos los actores que conforman la cadena productiva puedan satisfacer la demanda de cacao y disminuir la brecha existente entre los precios a comparación de los países africanos como Costa de Marfil, Ghana, Nigeria, Indonesia, Nigeria, Brasil, Camerún, Ecuador y Malasia que juntas representan el 90% de la producción mundial.

Existen estudios sobre los granos de cacao y las exportaciones a varios mercados internacionales, así como estudios sobre los modelos de internacionalización de muchas empresas que no solo se dedican a la exportación de un producto en específico, pero no se cuenta con un estudio enfocado en el o los modelos de internacionalización que aplican empresas y cooperativas exportadoras del grano de cacao durante el periodo 2013-2018.

De esta manera este estudio procura ser de gran utilidad para empresas, asociaciones y cooperativas no solamente de la Región de San Martín sino también a nivel nacional que les permita identificar los modelos de internacionalización con el fin de iniciar la búsqueda de propuestas de crecimiento y diferentes modos de entrada para estas empresas.

Para poder validar nuestra investigación y el objeto en estudio, se encontraron que dos cooperativas representan el 90% del mercado de grano de cacao en la Región de San Martín. Por consiguiente, después de analizar toda la información obtenida por estas empresas se puede constatar si efectivamente la identificación de la percepción del valor estratégico de los modelos de internacionalización afecta positiva o negativamente en la búsqueda de propuestas de crecimiento y modos de entrada para las cooperativas exportadoras del grano de cacao en la Región de San Martín.

2.5. **Objetivos**

Según Hernández et al (2014), los objetivos de una investigación es lo que se pretende establecer con la investigación y que busca contribuir a resolver un problema y poder determinar de qué manera el estudio o investigación ayudará a resolverlo.

Es por ello que a continuación se detallan los objetivos principales y específicos.

2.5.1. **Objetivo General:**

“Entender la percepción del valor estratégico de las cooperativas exportadoras de cacao en grano de la región San Martín acerca de la aplicación de los modelos de internacionalización durante el periodo 2013-2018.”

2.5.2. **Objetivos Específicos**

2.5.2.1. *Objetivo específico N° 01:*

Explicar la percepción del valor estratégico del uso del modelo de internacionalización Uppsala en las cooperativas exportadoras de cacao en grano de la región San Martín durante el periodo 2013-2018.

2.5.2.2. *Objetivo específico N° 02:*

Explicar la percepción del valor estratégico del uso del modelo de internacionalización Born Global en las cooperativas exportadoras de cacao en grano de la región San Martín durante el periodo 2013-2018.

2.5.2.3. *Objetivo específico N° 03:*

Explicar la percepción del valor estratégico de las cooperativas exportadoras de cacao en grano de la región San Martín con más años de experiencia acerca de la aplicación de un modelo de internacionalización durante el periodo 2013-2018.

2.6. **Hipótesis General**

Se entiende como hipótesis a un enunciado que permite generar posibles soluciones a un determinado problema y que de acuerdo con el análisis de la información que se obtiene a lo

largo de la investigación puede afirmarse o negarse. Para entender mejor el concepto hipótesis, se procederá a definir de la siguiente manera:

“Las hipótesis son guías de una investigación o estudio. Estas indican lo que tratamos de probar y se definen como explicaciones tentativas del fenómeno investigado. Derivan de la teoría existente y deben formularse como proposiciones.” (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014, pág. 104)

Sin embargo, la investigación con respecto a la metodología de estudio cualitativo muestra que la hipótesis toma un giro distinto. Según el libro metodología de la investigación afirma que en ocasiones esporádicas la hipótesis se puede establecer antes de realizar la recolección de datos. (Williams, Unrau & Grinnell, 2005).

De esta manera la hipótesis se identificará a lo largo de la investigación mediante fuentes primarias y secundarias recolectando información por medio de entrevistas a la muestra que en este caso aplica a los actores claves de la región de San Martín encargados de toda la cadena de valor de la exportación del grano de cacao.

Al obtener toda la información mediante fuentes primarias y secundarias, la investigación se basa sobre la siguiente hipótesis:

H0: Existe una percepción positiva del valor estratégico acerca del reconocimiento del modelo de internacionalización aplicado por las cooperativas exportadoras durante el periodo 2013-2018.

Por consiguiente, se detalla las siguientes hipótesis específicas:

2.6.1. **Hipótesis específica N° 01:**

Existe una percepción positiva del valor estratégico acerca del uso del modelo de internacionalización Uppsala en las cooperativas exportadoras de cacao en grano de la región San Martín durante el periodo 2013-2018.

2.6.2. **Hipótesis específica N° 02:**

Existe una percepción positiva acerca del uso del modelo de internacionalización Born Global en las cooperativas exportadoras de cacao en grano de la región San Martín durante el periodo 2013-2018.

2.6.3. **Hipótesis específica N° 03:**

Existe una percepción positiva sobre la importancia de la aplicación de un modelo de internacionalización en las cooperativas exportadoras de cacao en grano de la región San Martín con más años de experiencia durante el periodo 2013-2018.

2.7. **Limitaciones y parámetros**

En la investigación se encontraron ciertas dificultades, uno de los casos se presentó al momento de contactarnos con los actores clave que permiten el desarrollo de esta investigación. Se debió tener en cuenta que la disponibilidad de los actores internos y externos que participan en la cadena productiva del cacao desde la siembra y cosecha hasta el producto final para la exportación. Para poder tener dicha información, se realizaron viajes con el fin de conocer, in situ, el proceso e interactuar con los actores claves y de esta manera identificar el modelo de internacionalización de las empresas, asociaciones y/o cooperativas, que ejercen en la actualidad, para ingresar al mercado internacional. Sin embargo, se puede obtener acceso de información mediante libros, *papers* y estudios científicos que han sido elaborados para determinar la cadena

de valor del cacao y logran identificar los actores y procesos lo cual permite tener un amplio conocimiento de la cadena productiva.

Otro punto que se considera un limitante es la selección del lugar de estudio. En esta investigación nos concentramos en la Región de San Martín ya que según el documento electrónico “Evaluación de la cadena de valor del cacao” se menciona que los departamentos de San Martín y Junín son los que más han aumentado la producción de cacao a lo largo de los años 2013-2016 y que son considerados los departamentos con mayor producción de cacao en grano a nivel nacional, por lo que representa más del 40% de producción total a comparación de otras regiones. (Guzmán-Bautista, JH, & Chire-Fajardo, GC. -2019)

El estudiar de manera amplia a toda la producción del cacao a nivel regional nos brinda un mayor alcance para conocer los procesos y los modelos de internacionalización que utilizan las cooperativas para exportar los productos, sin embargo, la investigación se enfoca en la región de San Martín debido a que se encuentran las principales organizaciones de productores de cacao como la Cooperativa Agraria Cacaotera (ACOPAGRO), Allima Cacao entre otras cooperativas dedicadas a la producción del grano de Cacao. La identificación de las asociaciones y cooperativas y marcas dedicadas a la exportación del cacao ya posicionadas en el mercado nacional son un gran aporte a nuestra investigación.

Otro punto importante en el cual se basa nuestra investigación es la selección de los dos modelos de internacionalización ya que en base al análisis de campo se logrará identificar estos modelos en la cadena productiva del cacao en la región de San Martín de los cuales nos guiamos para poder determinar nuestros objetivos e hipótesis. Según el libro perspectivas teóricas sobre internacionalización. (Trujillo, Rodríguez, Guzmán y Becerra, 2006) los modelos de

internacionalización tienen dos perspectivas: económica y de procesos. La perspectiva económica enmarca las teorías que se basan en los costos y las ventajas económicas de la internacionalización. (Hymer, 1976; Vernon, 1966; Dunning, 1981, 1988a, 1988b, 1992a). Sin embargo, según la perspectiva de procesos los modelos se enfocan en el crecimiento gradual de la empresa al mercado internacional mediante el aprendizaje basado en la recolección de conocimientos y recursos comprometidos en los mercados exteriores. (Vahlne, 1977, 1990; Johanson y Wiedersheim-Paul, 1975; Lee y Brasch, 1978; Alonso y Donoso, 1998; Vernon, 1966).

Las cooperativas exportadoras de cacao en la región de San Martín buscan estrategias para incursionar más en el mercado internacional. Ellos cuentan con los recursos como mano obra, tierra y capital, pero se considera que, para proyectarse a un incremento en la participación de mercado, mediante las exportaciones del cacao en grano, deben adquirir mayores fuentes de conocimiento por medio de instituciones o empresas internacionales que les permita modificar el modelo tradicional de la cadena productiva del cacao. Dentro de este enfoque se considera el modelo Uppsala como guía para conocer el mercado objetivo y evitar que la falta de conocimiento sea un obstáculo para el desarrollo de la incursión al mercado internacional.

Por último, el otro modelo de internacionalización al cual nos enfocamos es de Born-global. Se entiende que las born global poseen bajos recursos pero que son muy importantes ya que desarrollan una visión sin límites de los mercados. Explora los recursos permitiendo identificar las ventajas competitivas a nivel global que, en algunos casos, emergen del uso y aplicación del conocimiento, de las tecnologías de la información, de una fuerte orientación al cliente o bien, de mantener un rol dominante en cuanto a la visión emprendedora (Zhang y Tansuhaj, 2007; Bell et al. 2003; Zuchella, 2002; Bloodgood et al., 1996; Barney, 1991)

No se busca encasillar la investigación en estos modelos en específico ya que los modelos de internacionalización son muy amplios. Sin embargo, para realizar nuestra investigación tenemos que abarcar cierto límite. Esto no implica que los demás modelos no sean importantes, sino que Uppsala y Born Global son los modelos que se aplican con mayor frecuencia en el proceso para que una empresa se sumerja en los mercados internacionales.

3. Capítulo III Metodología de la Investigación

Para toda investigación es importante detallar el método utilizado para demostrar y validar la hipótesis. Es por ello, que durante este capítulo se explicarán cinco puntos importantes que componen la metodología utilizada para la investigación: enfoque, diseño metodológico, muestra, instrumentación y procedimientos.

Para empezar a desarrollar el enfoque, es necesario definir “investigación”, ya que existen tres enfoques que se le pueden aplicar. En primer lugar, el libro Metodología de la investigación (2014) conceptualiza de la siguiente manera:

“La investigación es un conjunto de procesos sistemáticos, críticos y empíricos que se aplican al estudio de un fenómeno o problema.” (Hernández et, 2014, pág. 4).

Por otro lado, el autor Monje (2011) en su libro Metodología de la investigación cuantitativa y cualitativa, detalla lo siguiente:

“La investigación es un proceso dinámico que implica diferentes niveles de complejidad en los cuales se obtienen conocimientos acordes a la finalidad con que se haya planteado la investigación. Este proceso implica observar, describir, explicar y predecir.” (Monje, 2011, pág. 95).

Asimismo, menciona que la investigación es un instrumento importante para conocer, explicar, interpretar y transformar la realidad. Es indispensable para la búsqueda de posibles soluciones a diversos problemas y para la generación de conocimientos. (Monje, 2011, Pág. 3)

De esta manera, se procederá a explicar el proceso de la metodología utilizada de acuerdo con el enfoque de la investigación.

3.1. Enfoque de la investigación

En la presente investigación sobre las empresas exportadoras de cacao en la región San Martín se va a recurrir a una metodología con carácter cualitativo. Según Hernández, los análisis cualitativos tienen la oportunidad de desarrollar la hipótesis antes, durante o después de la recolección de datos y realizar la examinación posterior de los mismos. Es una manera de identificar las preguntas más relevantes sobre la investigación, posteriormente se perfeccionan y finalmente, logran responderse. (Hernández et, 2014, pág. 7).

El enfoque cualitativo se basa en métodos de recolección de datos no estandarizados ni predeterminados completamente (Hernández: 2014,8). Por ello las fuentes serán obtenidas mediante entrevistas personales con el fin de permitir la recolección de datos en comparación a las encuestas.

Según el autor Hernández et al. (2014), los *gatekeepers* son sujetos que algunas veces tienen un papel oficial durante contexto y otras veces no, pero de todas maneras pueden autorizar la entrada al ambiente o facilitarla. De la misma manera, prestan su ayuda al investigador para localizar a los participantes y también, los asisten en la identificación de lugares.

En la presente investigación se optó por realizar el enfoque cualitativo y no cuantitativo puesto que el objetivo de la investigación es describir de manera profunda el fenómeno en situaciones específicas generando una mayor comprensión al lograr entender cuál es la percepción de las cooperativas exportadoras de cacao en grano de la región San Martín acerca

de la aplicación de los modelos de internacionalización durante el periodo 2013-2018, objetivo de la presente investigación.

Según Hernández, Fernández y Baptista, algunos de los propósitos centrales del análisis cualitativo son:

- Explorar datos
- crear una estructura (categorías)
- Reseñar las experiencias de los involucrados
- Hallar los conceptos, patrones, códigos para ser interpretados
- Vincular los resultados con el conocimiento
- Generar una teoría

El estudio cualitativo brinda una participación del ser humano en vez de que actúe como un sujeto pasivo (Boije, 2010) El contacto entre sujeto e investigador está presente en todo momento y es importante puesto que el investigador puede aprender del fenómeno si es que existe una evidente proximidad con la persona.

Asimismo, los hallazgos de la investigación no se generalizan ya que la investigación se limita en la muestra obtenida por las cooperativas exportadoras de cacao de la región de San Martín. Puesto que la investigación no puede generalizarse a toda la población los datos que se obtienen sirven para un profundo análisis de situaciones específicas.

Es por ello por lo que el enfoque elegido ofrece a los investigadores mayor conocimiento y herramientas mucho más confiables para la toma de decisiones. La elección del método va más allá del gusto del investigador puesto que se busca obtener la información para satisfacer ciertas necesidades invirtiendo recursos y tiempo.

3.2. **Diseño Metodológico**

Diseño de la investigación es el plan o estrategia que se va a utilizar para obtener información con el fin de responder al planteamiento del problema. (Hernández et, 2014, pág. 82).

En este caso, la investigación aplicará un diseño longitudinal ya que se busca recolectar información en un periodo determinado; es decir, 2013 al 2018. Además, se está enfocando en un determinado grupo de personas con características similares: Exportadores de cacao en grano de la región San Martín.

Por otro lado, se aplicará un diseño fenomenológico ya que su propósito es explorar y describir las experiencias de determinado grupo con respecto a un fenómeno y así hallar los elementos en común. (Hernández et, 2014, pág. 492)

3.3. **Población y Muestra**

La población está determinada por todas las empresas exportadoras de cacao en grano de la región San Martín, siendo las principales: Cooperativa Agraria Cacaotera Acopagro, Cooperativa Agroindustrial Tocache y Casa Luker del Perú. (Mincetur, 2018)

Las empresas exportadoras de la región se clasifican en grandes, medianas, pequeñas y microempresas. Según Neuman (2009), el tamaño de la muestra no se determina antes de la

recolección de datos, sino que se perfila un número aproximado de casos. (Hernández et, 2014, pág. 385). Es por ello, que para este diseño de investigación se va a tomar en cuenta una muestra de 8 exportadoras de cacao, entre grandes y medianas empresas, así como cooperativas conformadas por productores.

A continuación, se presenta la información de la población y la muestra obtenida por DIRCETUR (Dirección Regional de Comercio y Turismo) de la región San Martín, donde se encuentra, actualmente, el Proyecto Cacao liderado por Consuelo Pérez quien amablemente nos brindó la información de los principales exportadores del grano de cacao. En la información obtenida se puede visualizar que las cooperativas y asociativas cuentan con gran participación de socios dedicados a la producción del cacao y de otros productos agrícolas.

Tabla 15
Principales cooperativas y asociaciones productores de cacao en la Región San Martín.

Nº	Productos	Tipo	Nombre o Razón Social	Total socios
1	Cacao en Grano	Cooperativa	Cooperativa Agraria Cacaotera Acopagro.	2,100
2	Cacao en Grano	Cooperativa	Cooperativa Agraria De Saposoa Ltda - COPASA	750
3	Cacao en Grano	Cooperativa	Cooperativa Agraria Cafetalera Y De Servicios Oro Verde Ltda.	600
4	Cacao-Cafe	Cooperativa	Cooperativa De Servicios Múltiples Valles De Rioja - Coop Valle De Rioja	590
5	Cacao en Grano	Cooperativa	Cooperativa Agraria Cacaotera Alto Huayabamba Ltda.	400
6	Cacao en Grano	Cooperativa	Cooperativa Agraria El Gran Saposoa Ltda - Coopalgsa	376
7	Cacao y Derivados	Cooperativa	Cooperativa Agroindustrial Asproc - Nbt Ltda	285
8	Cacao en Grano	Asociación	Asociación De Productores Sembrando Vida - Aprovevi	283
9	Maíz y Cacao en grano	Asociación	Asociación agropecuaria Sumaj Sara De Picota	253
10	Cacao Seco Grado I Y II	Cooperativa	Cooperativa Agraria Nuevo Amanecer Ltda - Copana	240
11	Cacao en Grano	Cooperativa	Cooperativa Agraria Allima Cacao Ltda.	200
12	Cacao grano, crema de cacao	Cooperativa	Cooperativa Agroindustrial Uchiza Ltda - Cau	200
13	Grano de cacao Orgánico y derivados	Cooperativa	Cooperativa Agraria Apahui Ltda. - Coop Apahui Ltda.	200
14	Cacao y Derivados	Cooperativa	Cooperativa Agroindustrial Tocache Ltda.	200
15	Grano de cacao	Asociación	Asociación De Mujeres Organizadas Choco Warmis	152
16	Cacao en grano	Cooperativa	Cooperativa Agroindustrial Cacaotera Valle Del Alto Mayo Lta - Cacvam	150
17	Cacao en grano	Cooperativa	Cooperativa Agroindustrial Cp cacao Tocache Ltda.	110
18	Granos de cacao y derivados	Asociación	Asociación Cacaotera De Tocache - Asotoc	100

Fuente: Proyecto Cacao, 2019 (Elaboración Propia)

3.4. Mapeo de Actores Claves (MAC)

Según Pedro Martín Gutiérrez (2007), el mapeo de actores clave (MAC) o también denominado sociograma determina el uso de esquemas para representar la realidad social. Es una herramienta que ayuda a determinar los actores principales y, sobre todo, conocer sus acciones y objetivos (Tapella, 2011).

En esta investigación los actores clave serán, los productores, los comercializadores, los procesadores, las empresas exportadoras, las asociaciones y el estado.

Tabla 16
Mapeo de actores clave

Actores clave	Características principales
Productores	Ubicados en zonas rurales, agrestes y en zonas con cierto conflicto del narcoterrorismo.
Acopiadores	Presencia de dos tipos de acopiadores: Bajo volumen (menor a 5 toneladas) Alto volumen (superior a 30 toneladas)
Comercializadores	Pueden ser acopiadores y comercializadores. Se encargan de la venta del cacao y enfrentan limitaciones en cuanto a la fluctuación del precio del cacao.
Procesadores	Presencia de dos tipos de procesadores: Procesadores primarios (fermentación, secado de cacao) realizan la venta al otro procesador Procesadores secundarios (venta del producto procesado) pequeñas empresas que abarcan el mercado local y nacional.

Servicios de apoyo privado y público	Entidades públicas y privadas que están presentes en el apoyo y desarrollo de estrategias para la cadena de valor del cacao.
Exportadores	Empresas y organizaciones de productores que exportan cacao en grano a destinos como Bélgica, Alemania, Suiza, Italia, Estados Unidos y Canadá.

Fuente: Elaboración propia

Para efectos de este trabajo, se tomará en cuenta el siguiente MAC explicado en la tabla Nro. 17 que representan la realidad problemática planteada, teniendo como principales actores a las cooperativas exportadoras de cacao de la región San Martín.

Tabla 17
Actores clave del Plan de Investigación

Nº	Productos	Tipo	Nombre o Razón Social	Total socios
1	Cacao en Grano	Cooperativa	Cooperativa Agraria De Saposoa Ltda - COPASA	750
2	Cacao-Cafe	Cooperativa	Cooperativa De Servicios Múltiples Valles De Rioja - Coop Valle De Rioja	590
3	Cacao en Grano	Asociación	Asociación De Productores Sembrando Vida - Aposevi	283
4	Cacao Seco Grado I Y II	Cooperativa	Cooperativa Agraria Nuevo Amanecer Ltda - Copana	240
5	Cacao en Grano	Cooperativa	Cooperativa Agroindustrial Cordillera Azul Nuevo Progreso Ltda.	215
6	Cacao en Grano	Cooperativa	Cooperativa Agraria Allima Cacao Ltda.	200
7	Grano de cacao Orgánico y derivados	Cooperativa	Cooperativa Agraria Apahui Ltda. - Coop Apahui Ltda.	200

Fuente: Proyecto Cacao, 2019 (Elaboración Propia)

3.5. Fuentes de Investigación

El libro metodología de la investigación afirma que el principal instrumento de recolección de datos en una investigación cualitativa es el propio investigador, ya que es quien mediante diversos métodos recoge la información deseada. (Hernández et, 2014, pág. 3897).

Las fuentes primarias utilizadas en esta investigación serán las entrevistas a las empresas exportadoras, encuestas y observaciones directas en campo.

Es por ello que, la inmersión inicial en el campo es un proceso clave en la investigación debido a que permite sensibilizarse con el ambiente o entorno en el cual se llevará a cabo el estudio. En este caso, el ambiente se centra en la Región de San Martín para poder identificar a los diferentes actores que aporten datos a la investigación. Asimismo, se utilizará la técnica de observación que permita recabar información y entender el modelo de negocio desde la perspectiva de un tercero, así como de los actores implicados en la cadena productiva del cacao: productor, procesador, colector, distribuidor y exportador.

Por otro lado, se obtendrá información de otras tesis de los diversos repositorios accesibles. Asimismo, información de diversos portales como Mendeley, Ebsco, Scopus, Veritrade, Siicex, Mincetur, entre otros.

3.6. Instrumentación

En este sub-acápite, se expondrá los instrumentos que se utilizaron para la obtención y el procesamiento de los datos recolectados a lo largo de la investigación.

De acuerdo con lo mencionado anteriormente en el subcapítulo de “enfoque de investigación”, la investigación sigue un enfoque cualitativo por lo que dentro de este enfoque se

abarcó mediante entrevistas a expertos (cooperativas exportadoras de cacao en grano). Se utilizó una guía de ocho preguntas para obtener las entrevistas y también se hizo uso del Software Atlas ti que nos permitió identificar las *keywords* y el gráfico dinámico donde se demuestra la conexión de las variables cualitativas identificadas.

3.7. Técnicas de recolección de datos

Esta investigación hace uso de muchas fuentes que especifican el valor propiamente del cacao y sobre los modelos de internacionalización que usan las empresas a lo largo de su formación.

Según Rodríguez y Valldeoriola (2015), para poder obtener un trabajo de investigación original y correctamente sustentado, el investigador debe seleccionar técnicas para la recolección de datos que permitan encontrar las respuestas frente a la problemática planteada. Es por ello que el investigador debe enfocarse en entender la sinergia entre la problemática, los objetivos y el contexto que se plantea en la investigación científica con el objetivo de construir una estrategia frente a la recolección de datos obtenida.

En la metodología de enfoque cualitativo se pueden realizar entrevistas, tener una bitácora de apuntes según lo observado en la investigación al momento de identificar los principales datos como la muestra, lugares específicos, entre otros. (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014).

Como fuente primaria, se realizaron entrevistas a varias personas que tenían experiencia con la venta y exportación del cacao. Ellos nos compartieron información sobre la constitución de las cooperativas, cuáles eran sus objetivos a largo plazo y se conversó sobre los modelos de internacionalización que aplicaban indirectamente sin conocer estos mismos modelos como teoría.

Para poder seleccionar a los entrevistados, se obtuvo la muestra de expertos en la materia de investigación y esta información fue brindada por Proyecto Cacao perteneciente al Gobierno Regional de San Martín. Este proyecto incentivo a los productores a la asociatividad para poder mejorar los procesos locales y lograr la internacionalización.

Según la muestra obtenida por proyecto Cacao, fueron dos cooperativas las elegidas para ser entrevistadas ya que cuentan con gran cantidad de socios: Gonzalo Ríos de Cooperativa Agraria Cacaotera Acopagro y Carlos Angulo de Cooperativa Agraria Allima Cacao Ltda. con 2160 y 200 socios respectivamente. Ambos entrevistados cuentan con larga experiencia en el sector agrícola y son especialistas en toda la cadena de producción y exportación del cacao en grano.

3.8. Aspectos éticos

Este es un aspecto importante a la hora de desarrollar una investigación; es por ello, que vamos a definir “propiedad intelectual”. Según la Organización Mundial de la Propiedad Intelectual (OMPI), define el concepto como la relación que existe con las creaciones de la mente, tales como invenciones, obras literarias o artísticas, símbolos y nombres aplicados en el comercio. (OMPI, 2004)

Asimismo, afirman que esta propiedad se divide en dos factores: (1) Propiedad industrial, que abarca patentes, marcas, diseños industriales e indicaciones geográficas, y (2) Derecho de autor, que abarca obras literarias, música y obras relacionadas al arte (OMPI, 2004).

Es por ello, que la presente investigación se desarrolló bajo parámetros éticos que respetan la propiedad intelectual de los autores mencionados durante este documento. Todas las teorías, frases e ideas de los autores son citadas en formato APA para no incurrir en plagio. De la misma manera, se trabajó el tema de confidencialidad con la información otorgada por los entrevistados.

4. Capítulo IV Desarrollo

En este capítulo se desarrollará la fase cualitativa, la cual se enfocará nuestra investigación con el objetivo de comprender el reconocimiento del modelo de internacionalización influye, positiva o negativamente, en el valor estratégico de las cooperativas exportadoras de cacao de la Región de San Martín tomando en cuenta el periodo 2013 al 2018.

En toda investigación cualitativa se recolecta toda la información posible para el posterior análisis de los datos obtenidos. Estos datos no son estructurados y ello nos permite poder decodificar mediante el Atlas.Ti versión 8. Los datos fueron obtenidos, mediante las entrevistas, de la muestra que se seleccionó durante la investigación. Se realizó una investigación in situs, ya que para obtener la información visitamos la región San Martín para proceder con las entrevistas a las cooperativas.

El Atlas.Ti es un programa que pertenece al grupo de programas CAQDAS (Friese, 2012), cuyo acrónimo es “Computer Assisted Qualitative Data Analysis Software” (Hwang, 2008) que se traduce como un software desarrollado para el análisis de información cualitativa mediante el uso de un computador.

Según los autores: Hernández, Fernández y Baptista los propósitos del análisis cualitativo son: examinar los datos, aplicar una estructura, reseñar las experiencias de todos los involucrados mediante las entrevistas, comportamientos, lenguaje y expresiones; así como detectar los conceptos y categorías mediante los patrones presentes en la investigación con el objetivo de poder darle sentido para poder interpretarlos y explicarlos mediante los resultados generando una teoría fundamentada. (Hernández et, 2014, pág. 418)

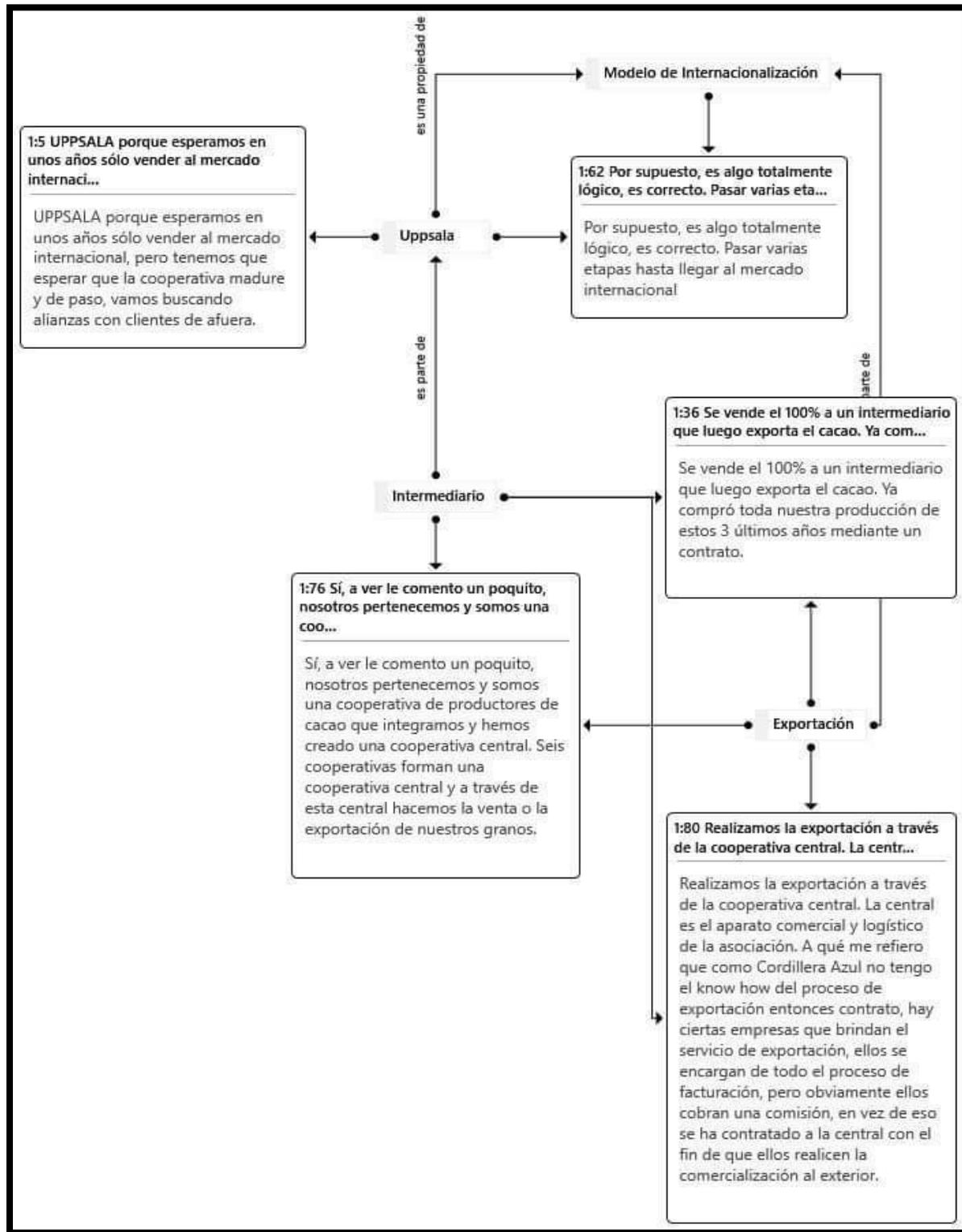
Al momento de utilizar el Atlas.Ti se puede obtener todos los datos con una codificación más abierta y definida mediante las “keywords” agrupando en categorías y asignándoles códigos para poder hallar los significados potenciales y desarrollar la hipótesis.

Los códigos son etiquetas para identificar categorías y describen un grupo de texto, imágenes, audios u otros materiales (Hernández et, 2014, pág. 426). Con estos códigos se puede asociar conceptualmente generando más categorías o consolidar los ya generados.

Según Tesch (1990), las palabras, frases y párrafos del texto asociado a los códigos creados permiten realizar un posterior análisis para encontrar aspectos muy similares, así como patrones y estructuras para crear una lista de códigos formando nuevos conceptos.

A continuación, tenemos los 3 resultados generales que nos proporcionó el software Atlas.Ti para nuestras entrevistas.

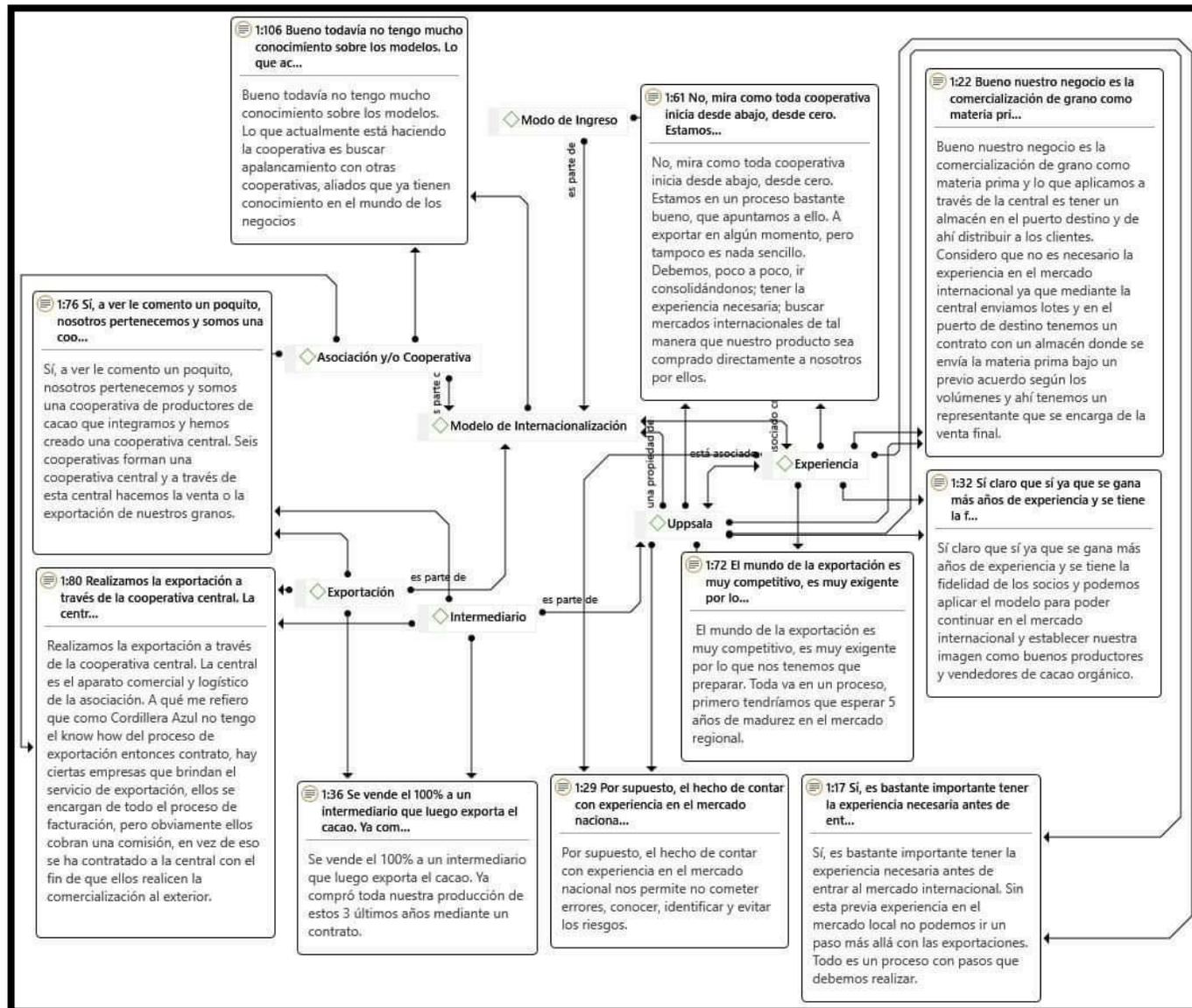
Figura 20. Primer resultado de codificaciones



Fuente: Elaboración propia Atlas.Ti

En el gráfico N° 20 obtenido mediante el Atlas.Ti se puede observar 4 codificaciones clave que consideramos como principales para el desarrollo de esta investigación. Dentro de los modelos de internacionalización se encuentra el Uppsala, en el cual se determina que todas las cooperativas que fueron entrevistadas usaban Uppsala, empíricamente, pese a no conocer la teoría sobre los modelos. El proceso de exportación lo realizan, mayormente, con un intermediario que está presente en la cadena de exportación del grano de cacao y esto es considerado una de las actividades que se realiza en Uppsala a medida que la empresa adquiere experiencia en el mercado local. La mayoría de los productores de cacao vende el 100% de su producción al intermediario que realiza las gestiones para poder exportar el grano al mercado internacional y, también, consolidan toda la producción de varias cooperativas para poder llegar a la cantidad mínima para exportar, lo que explica que como país no tenemos una fuerte presencia en las exportaciones al extranjero.

Figura 21. Segundo resultado de codificaciones



Fuente: Elaboración propia Atlas.Ti

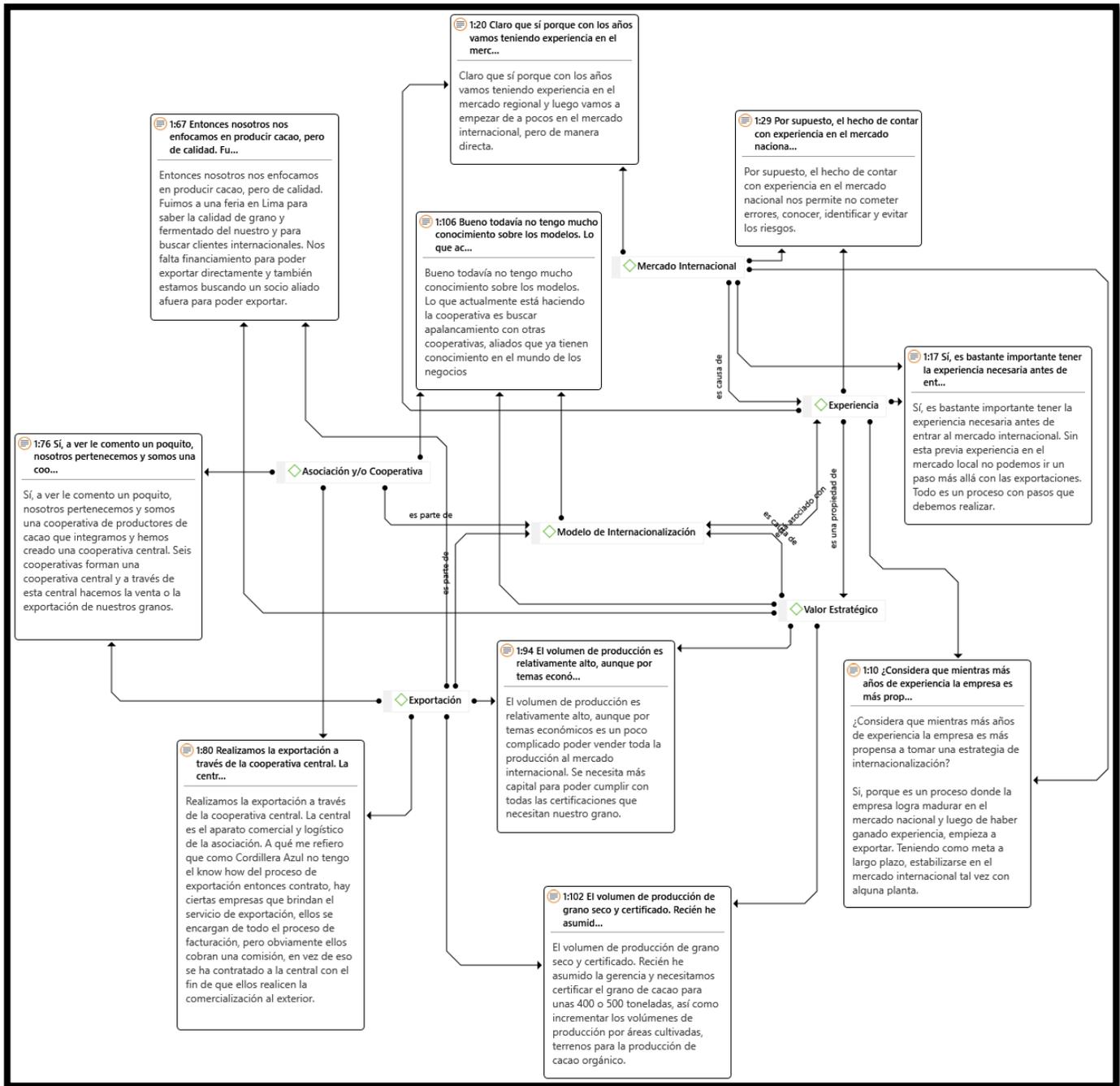
En el gráfico N° 21, como resultado de las entrevistas se observa otras codificaciones clave como la asociación y/ o cooperativa, el modo de ingreso y la experiencia. Uno de los puntos que se logró identificar en la investigación fue que lo que predomina en la Región de San Martín eran las asociaciones y cooperativas. Al inicio se consideró a las empresas exportadoras del grano de cacao como la principal población y muestra, sin embargo, al encontrarnos, in situ, con los

productores, vimos que ellos forman grupos con otros productores de otras zonas como Chazuta, Río del Valle, entre otros, para poder consolidarse y recibir apoyo técnico, ambiental y económico. Esto les permite a ellos poder tener incentivos para poder mejorar su producción, ya que el objetivo de toda cooperativa no sólo es el beneficio económico para la producción del grano de cacao, sino, motivar a ofrecer al mercado mundial un grano de mejor calidad para poder producir los mejores chocolates y otros derivados. Al ser de calidad, el grano de cacao, los productores reciben el pago justo por la producción.

Respecto al modo de ingreso, como se mencionó anteriormente, los productores que están en asociaciones o cooperativas consolidan la carga mediante centros de acopios propios o de terceros, y luego esta es entregada al intermediario que se encarga de todos los procesos logísticos para la exportación. En algunos casos las empresas extranjeras se contactan directamente con el Gerente General de la cooperativa para negociar la compra de cacao, sin embargo, la presencia de los intermediarios es fundamental para la exportación.

Con respecto a la experiencia, las cooperativas nos demuestran que el mercado actual es, altamente competitivo y que es fundamental adquirir experiencia en el mercado local y tener la suficiente madurez para comenzar con las exportaciones al mercado objetivo. De esta manera, se consolidan en el mercado donde pueden experimentar, equivocarse, identificar los riesgos, adquirir financiamiento y luego enfocarse en producir un producto de alta calidad con cierto valor agregado. Con el apoyo de las instituciones y el gobierno regional pueden exportar y en el futuro establecer una planta en el extranjero.

Figura 22. Tercer resultado de codificaciones



Fuente: Elaboración propia Atlas.Ti

En el gráfico N°22 cuenta con una visión más amplia de todos los conectores claves identificados en nuestra investigación. Se identifica el valor estratégico como uno de los conectores más importantes. Durante las entrevistas se identificó que el valor estratégico del modelo de internacionalización puede ser replicado, no sólo, en el cacao como producto de exportación, sino que, se pueden aplicar en otros productos agrícolas diversificando y generando mayores ingresos y experiencia al productor. Si aplican uno de los modelos y es un éxito entonces pueden replicar el modelo con otro producto puesto que ya tienen la experiencia y la base para que las exportaciones sean mayores y ganen mayor presencia en el mercado internacional.

Por ello, es importante que se determine las características del entorno interno y externo del mercado; así como sus capacidades, fortalezas y debilidades que afectan directamente a la implementación del valor estratégico a los modelos de internacionalización optados por las asociaciones y cooperativas. Tener en cuenta que la internacionalización es un fenómeno dinámico que está en un cambio constante y las posiciones de la propia empresa con respecto a dichos entornos pueden ir cambiando de manera evolutiva.

5. Capítulo V Análisis de Resultados

En este capítulo se presentará, en primer lugar, un efímero resumen de la problemática que aborda esta investigación. Luego se mencionarán los antecedentes y la metodología utilizada. Por último, se presentarán los resultados obtenidos relacionados a los objetivos planteados, estos se desarrollarán desde un enfoque cualitativo.

En los últimos años, las exportaciones de cacao en grano del Perú no son representativas a nivel mundial. Los países africanos tienen una participación del 70% a nivel mundial, mientras que Perú solo representa el 2% de esa producción total. Por otro lado, la producción nacional se concentra en siete regiones donde se cultiva el grano: San Martín, Junín, Cusco, Ucayali, Ayacucho, Amazonas y Huánuco. Es por ello, que resulta importante determinar la percepción del valor estratégico que representan los modelos Uppsala y Born Global para las cooperativas exportadoras de la región San Martín.

La metodología utilizada para la investigación es un enfoque cualitativo, a través de entrevistas a los actores clave: cooperativas exportadoras de cacao de la región San Martín.

En este sentido, se establecieron un objetivo e hipótesis general y tres específicos para cada caso. Como hipótesis general se tiene la siguiente: Existe una percepción positiva acerca del reconocimiento del modelo de internacionalización aplicado por las cooperativas exportadoras durante el periodo 2013-2018. En conclusión, es necesario confrontar la validación de las hipótesis y objetivos de la investigación. Por ello, se presentarán los objetivos, primero; seguido por las hipótesis para ser analizados de manera independiente.

5.1. Análisis del Objetivo general

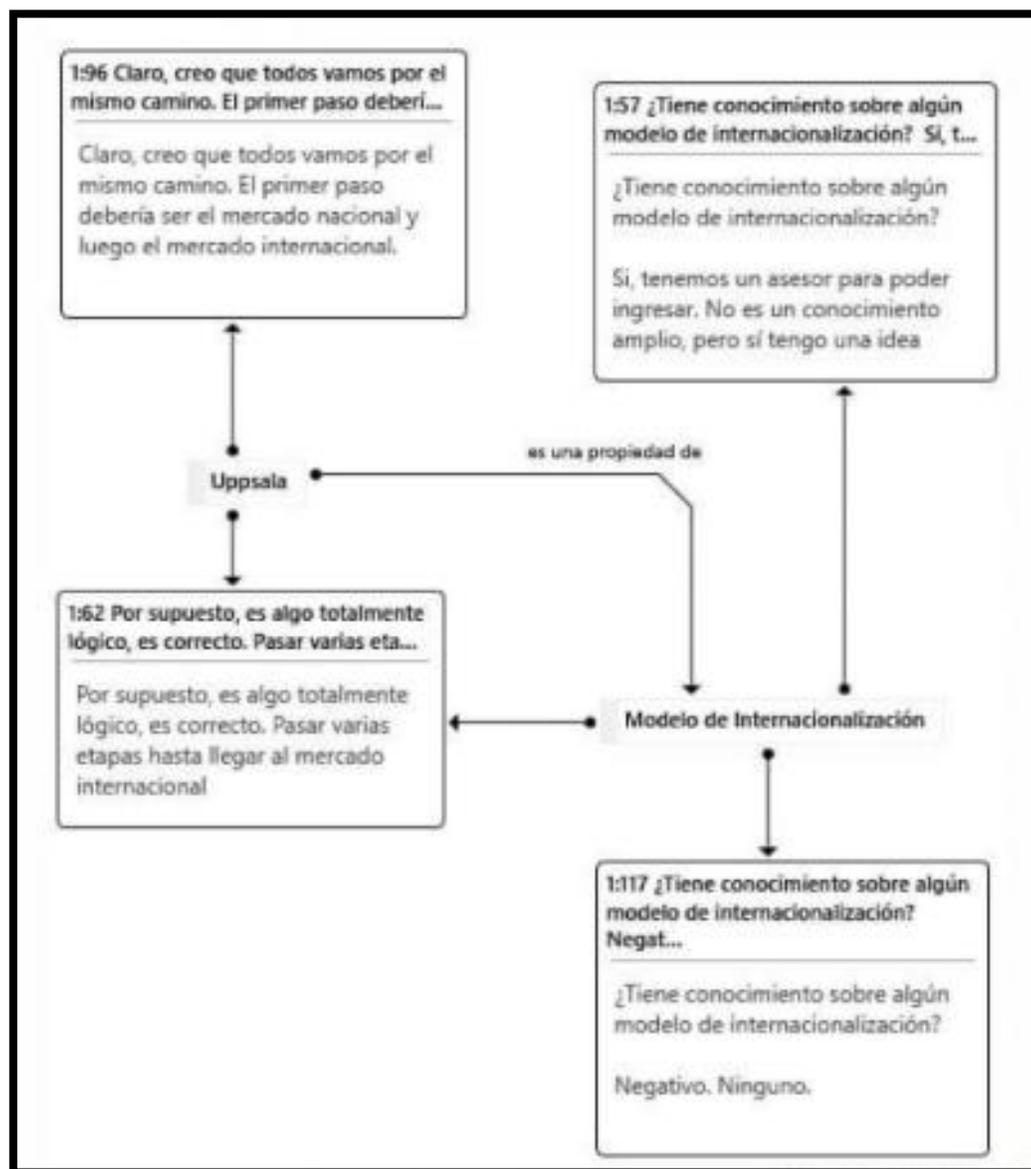
La investigación tiene el siguiente objetivo general: “Entender la percepción del valor estratégico de las cooperativas exportadoras de cacao en grano de la región San Martín acerca de la aplicación de los modelos de internacionalización durante el periodo 2013-2018”

Por consiguiente, se detallan los siguientes objetivos específicos:

5.1.1. Análisis del Objetivo específico N° 01

“Explicar la percepción del valor estratégico del uso del modelo de internacionalización Uppsala en las cooperativas exportadoras de cacao en grano de la región San Martín durante el periodo 2013-2018.”

Figura 23. Cuarto resultado de codificaciones



Fuente: Elaboración propia Atlas.Ti

Gracias a las entrevistas y al análisis mediante el software Atlas.Ti, los resultados demuestran que el modelo de internacionalización utilizado por las cooperativas exportadoras es el UPPSALA. En la Figura 23, se detallan las principales respuestas con las que pudimos

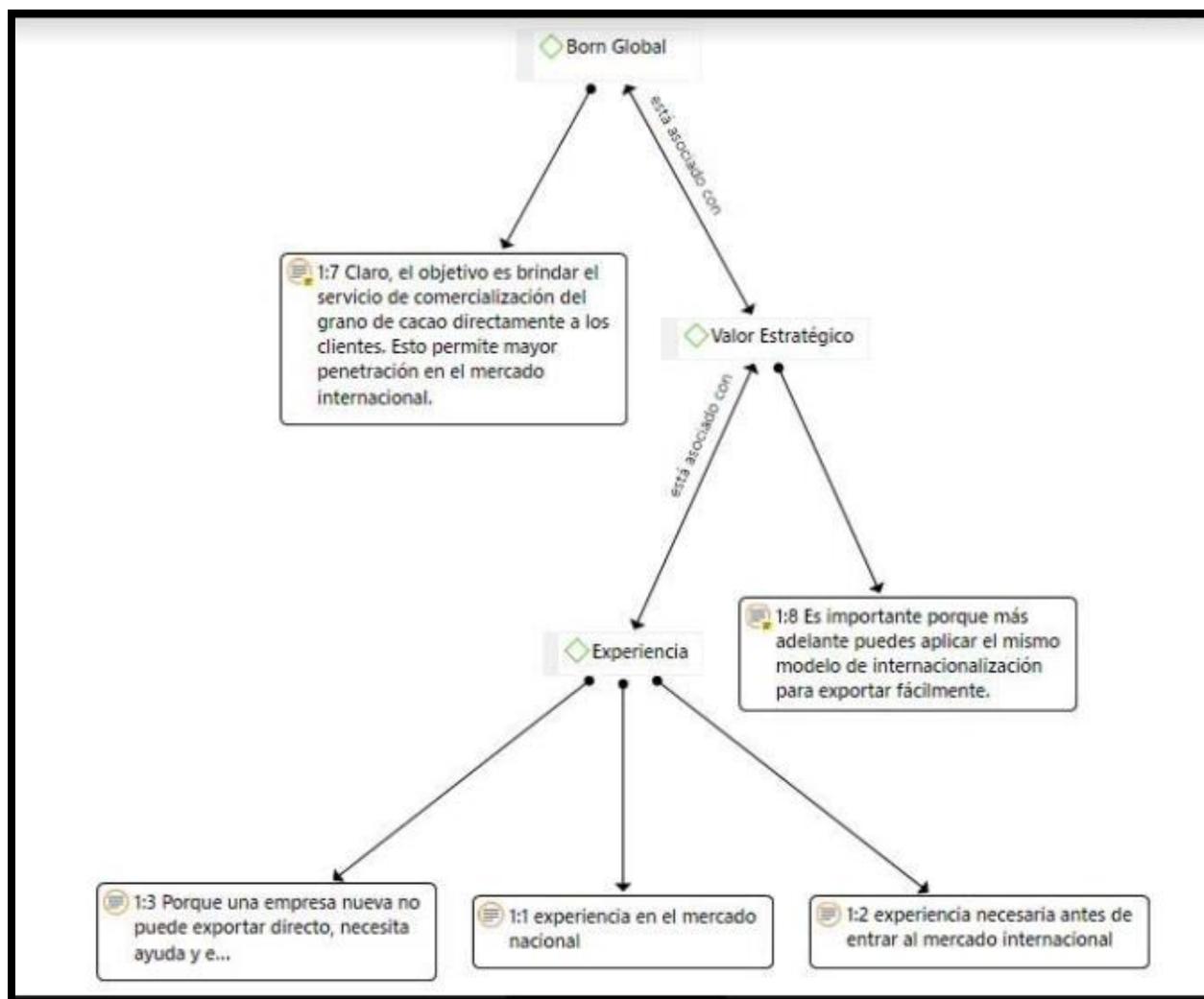
determinar que todos los exportadores aplican el mismo proceso de internacionalización, pero de manera empírica.

Cuando realizamos la pregunta de si tenían algún conocimiento previo de algún modelo de internacionalización, todos respondieron que no tenían conocimiento de ello. Por otro lado, ante la pregunta sobre si tenían determinado exportar desde la constitución de la cooperativa, todos los participantes se centraron en detallar que tienen que seguir un proceso antes de salir al mercado internacional. Primero, vender en el mercado regional y/o nacional por los primeros años; y luego, ingresar gradualmente a otros países. Para las cooperativas es muy importante la experiencia previa antes de internacionalizarse, ya que este es un proceso con varias etapas y de varios años.

5.1.2. **Análisis del Objetivo específico N° 02**

“Explicar la percepción del valor estratégico del uso del modelo de internacionalización Born Global en las cooperativas exportadoras de cacao en grano de la región San Martín durante el periodo 2013-2018.”

Figura 24. Quinto resultado de codificaciones



Fuente: Elaboración propia Atlas.Ti

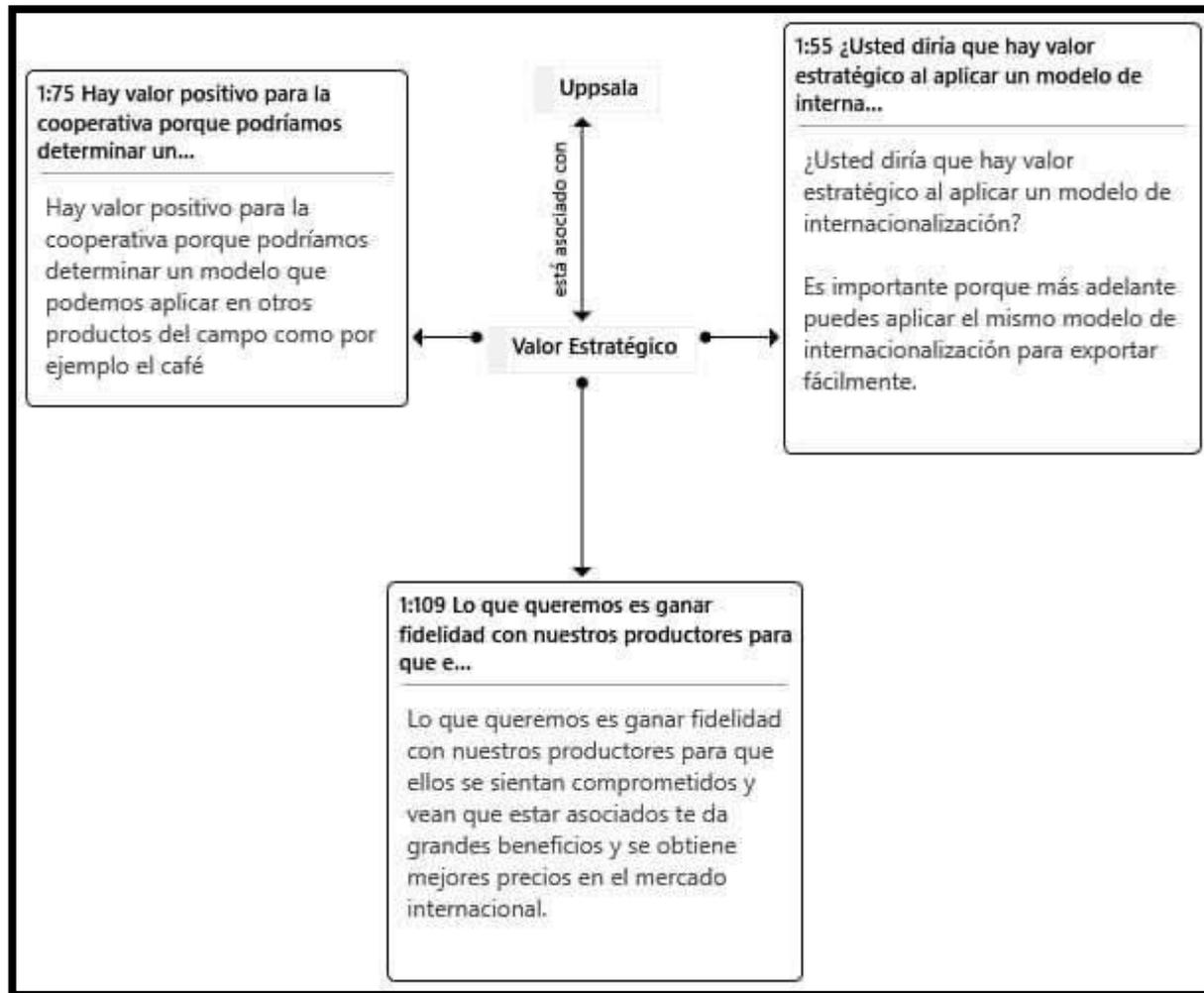
Para explicar la percepción de este sub-acápite, el modelo de internacionalización de Born Global está asociado con el valor estratégico puesto que este modelo permite el ingreso a nuevos mercados de una manera más rápida. De acuerdo con las entrevistas, una de las cooperativas declaró que uno de los principales objetivos que tuvo al momento de constituirse fue la exportación del grano de cacao de manera directa. Sin embargo, se contrasta que las demás cooperativas evalúan mucho el hecho de adquirir experiencia en el mercado local y consideran que una empresa nueva no puede exportar directamente, sino que necesitan experiencia y apoyo

de los intermediarios. En la *Figura 24*, se detallan un resumen de las citas con algunas de las respuestas con las que pudimos determinar que el valor estratégico del modelo de internacionalización de Born Global se aplica a nuevas cooperativas que recién se están formando y que toman como ejemplo o base a las cooperativas más constituidas en el mercado.

5.1.3. Análisis del Objetivo específico N° 03

“Explicar la percepción del valor estratégico de las cooperativas exportadoras de cacao en grano de la región San Martín con más años de experiencia acerca de la aplicación de un modelo de internacionalización durante el periodo 2013-2018.”

Figura 25. Sexto resultado de codificaciones



Fuente: Elaboración propia Atlas.Ti

Para determinar el análisis de este sub capítulo, en las entrevistas realizadas a las cooperativas primero se les explicó cómo se desarrolla el modelo UPPSALA y Born Global. La gran mayoría afirmó que el mejor modelo a utilizar sería el UPPSALA. Ante la pregunta de si hay valor estratégico al aplicar el modelo de internacionalización elegido, respondieron de manera positiva. Algunas de las razones son que pueden esperar que la cooperativa madure y encuentren financiamiento, ganar experiencia, determinar errores que se aplican en el mercado nacional para no aplicarlos en el internacional, realizar protocolo para ingreso a mercados nuevos y la

posibilidad de aplicar este modelo de internacionalización para otros productos de la región. Asimismo, lo que buscan muchas cooperativas son la fidelidad de sus productores asociados, es por ello que si tienen determinado dicho modelo pueden realizar un mejor plan de internacionalización.

5.2. Validar la hipótesis general

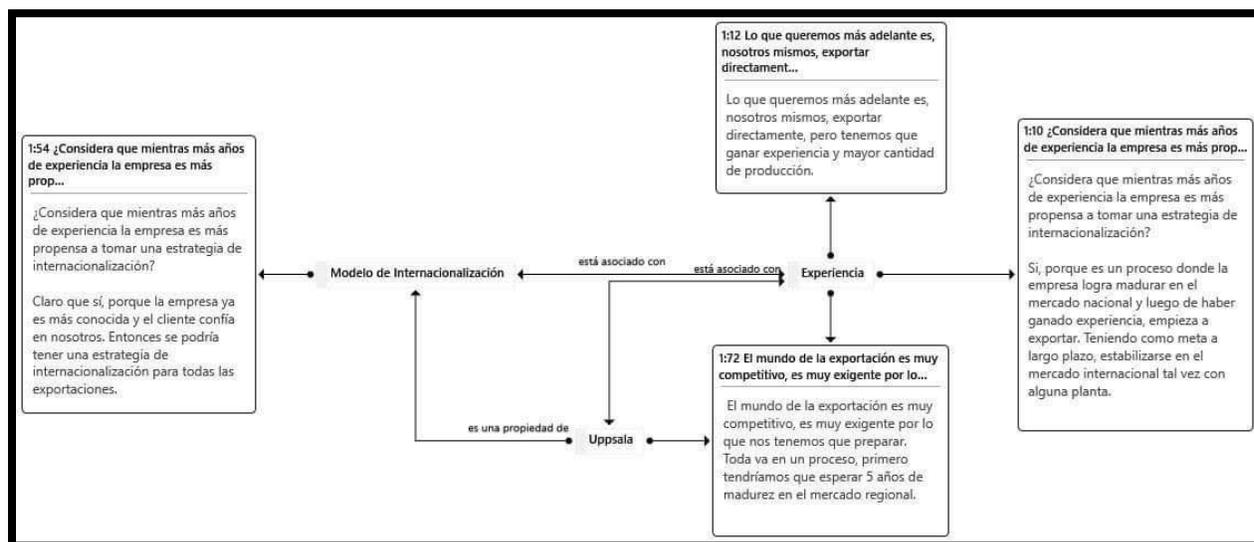
“Existe una percepción positiva del valor estratégico acerca del reconocimiento del modelo de internacionalización aplicado por las cooperativas exportadoras durante el periodo 2013-2018.”

Por consiguiente, se detalla las siguientes hipótesis específicas:

5.2.1. Hipótesis específica N° 01

“Existe una percepción positiva del valor estratégico acerca del uso del modelo de internacionalización Uppsala en las cooperativas exportadoras de cacao en grano de la región San Martín durante el periodo 2013-2018.”

Figura 26. Séptimo resultado de codificaciones



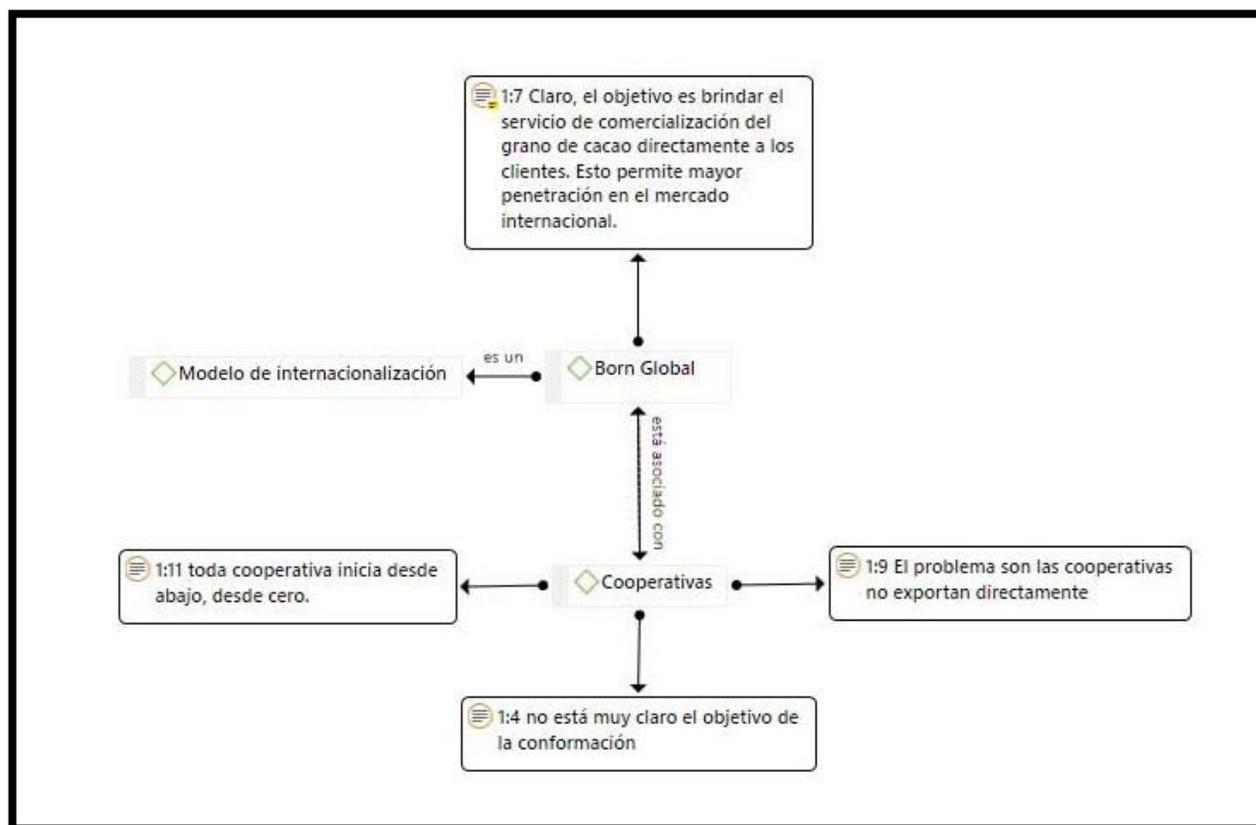
Fuente: Elaboración propia Atlas.Ti

En este sub-acápite, se pudo validar la primera hipótesis específica, ya que comprendimos que el modelo de internacionalización utilizado, empíricamente, por las cooperativas es UPPSALA. En todas las cooperativas habían transcurrido de 3 a 5 años aproximadamente antes de exportar por primera vez de manera indirecta o esporádica. El principal conector que nos detalló el programa Atlas.Ti es la experiencia en todas las respuestas de nuestros entrevistados. Para ellos es muy importante, percepción positiva, tener experiencia previa antes de salir a mercados internacionales., ya que desean salir con un producto de calidad y esperan tener la madurez necesaria para no cometer errores en otros mercados. Asimismo, gracias a esta hipótesis se pudo determinar que más del 50% de las cooperativas se encuentran en la segunda fase del modelo UPPSALA, ya que realizan este proceso de internacionalización mediante un intermediario exportador y no de manera directa porque consideran que el proceso de exportación es muy competitivo y exigente.

5.2.2. Hipótesis específica N° 02

“Existe una percepción positiva acerca del uso del modelo de internacionalización Born Global en las cooperativas exportadoras de cacao en grano de la región San Martín durante el periodo 2013-2018.”

Figura 27. Octavo resultado de codificaciones



Fuente: Elaboración propia Atlas.Ti

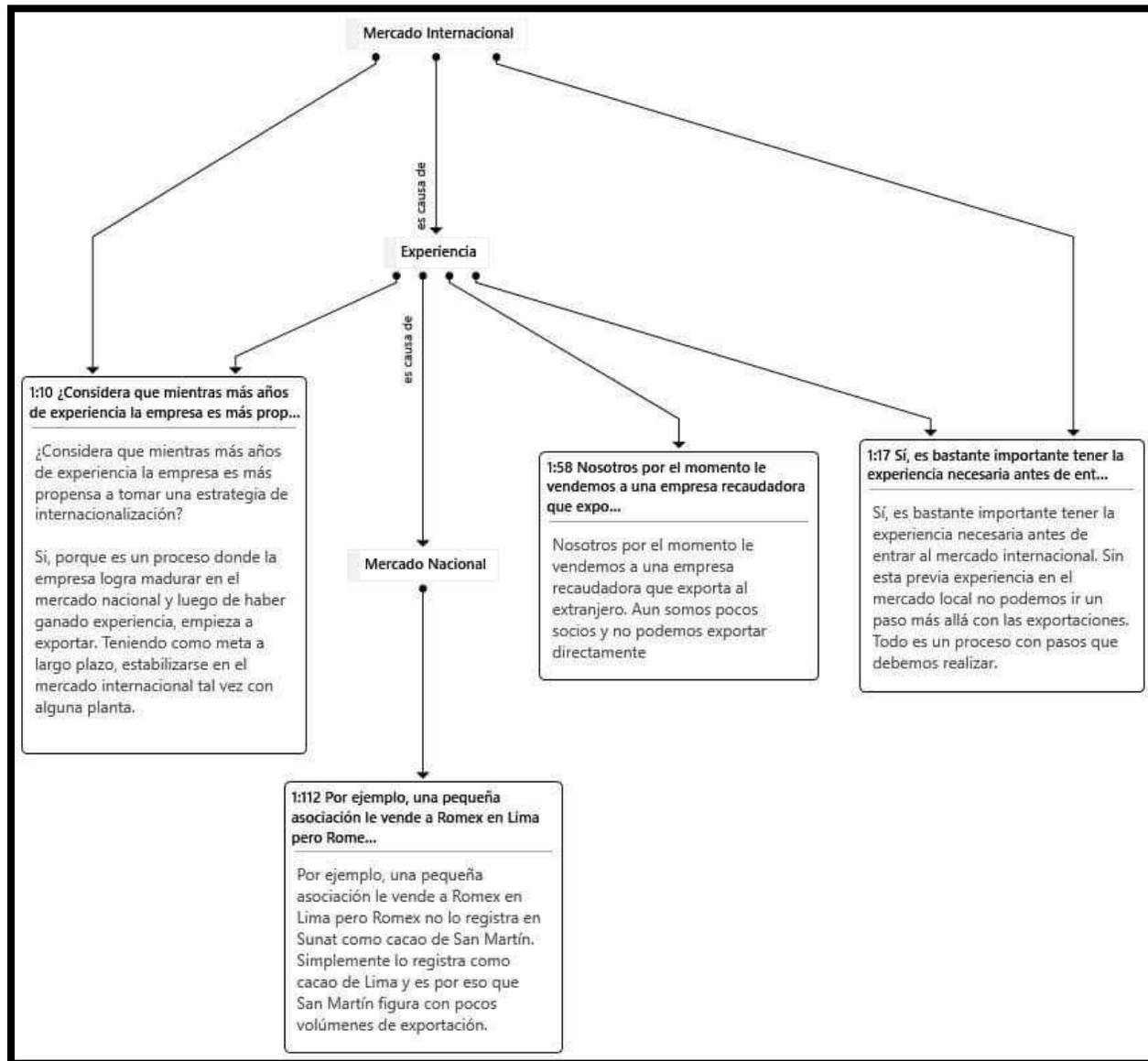
De acuerdo con las entrevistas realizadas a profundidad a nuestra muestra, se puede determinar que las cooperativas no aplican el modelo de internacionalización Born Global pero que empíricamente, al momento de su constitución, si lo hacen puesto que una de las primordiales ideas es exportar directamente al mercado objetivo. Sin embargo, la mayoría de las cooperativas necesitan adquirir experiencia en el mercado local para posteriormente comenzar sus exportaciones. Esto no significa que las nuevas cooperativas que se están formando mediante los proyectos de apoyo de internacionalización apliquen este modelo ya que estas nuevas

cooperativas tienen mucho más acceso a la tecnología y a las redes de comunicación lo que a la fecha les facilita la adquisición de nuevos conocimientos en materia de producción del grano de cacao como la experiencia y aprendizaje con respecto a la cadena de distribución del producto al mercado internacional.

5.2.3. **Hipótesis específica N° 03**

“Existe una percepción positiva sobre la importancia de la aplicación de un modelo de internacionalización en las cooperativas exportadoras de cacao en grano de la región San Martín con más años de experiencia durante el periodo 2013-2018.”

Figura 28. Noveno resultado de codificaciones



Fuente: Elaboración propia Atlas.Ti

Muchas de las cooperativas buscan estar preparadas en cuanto a técnicas, certificaciones y protocolos para poder exportar. De la misma manera, esperan tener una cantidad de socios que puedan ofrecer la producción mínima de cacao para poder empezar a exportar directamente. Nuestros entrevistados que actualmente trabajan con exportadoras como intermediarias, mencionaron que estaban en busca de asesoría y capacitaciones para poder iniciar el proceso de

exportación directa y no depender de un tercero. Según la experta Consuelo Pérez de Proyecto cacao, busca que las cooperativas comiencen a ingresar a los mercados internacionales por sí mismos. Es por ello, que se les está asesorando y tratando que los socios se comprometan con ese fin de las cooperativas, ya que un gran problema que, actualmente, está pasando en San Martín es por los intermediarios exportadores de cacao. Muchas de estas empresas intermediarias tienen su sede principal en Lima, por lo que las exportaciones de cacao originario de San Martín se registran para el proceso de exportación como si fuera cacao de Lima. De esta manera, hay una incongruencia con la cantidad producida en San Martín y la cantidad exportada porque la última resulta ser menor. Gracias al análisis se puede validar que conforme una cooperativa tenga más años de actividad, estará propensa a aplicar un modelo de internacionalización y busca la manera de prepararse para lograr ingresar al mercado extranjero.

5.3. **Discusión**

En síntesis, después de realizar el análisis mediante el software Atlas.ti, se puede inferir la relación del valor estratégico de los modelos de internacionalización en las cooperativas exportadoras de cacao mediante dos puntos de vista. Por un lado, los expertos: Consuelo Pérez y Carlos Angulo, nos ayudaron a entender de una manera más general cómo se encontraban las cooperativas de cacao en la región San Martín. Ante la pregunta sobre qué les faltaría para incrementar mayor participación a nivel internacional, ambos expertos nos ayudaron a determinar las principales razones: (1) exportar mediante intermediarios. Muchas de empresas intermediarias declaran el cacao de la región San Martín como cacao producido en Lima a la hora de exportar. Esto afecta directamente a la participación en las exportaciones de la región. (2) El cacao exportado no es de calidad y recibe castigos. Las empresas intermediarias que se encargan de exportar el cacao muchas veces prefieren ganar en volumen y no ser reconocido por

la calidad. Es por ello, que muchas veces el cacao en grano peruano es castigado con precios bajos. (3) Otros países compran cacao peruano y lo exportan con origen de su país. Ambos expertos tienen planes a largo plazo para poder mejorar este escenario en la actividad cacaotera de la región de San Martín. Mediante capacitaciones buscan que más productores quieran asociarse para poder acopiar un volumen alto, y así, exportar por sus propios medios. Por ejemplo, Carlos Angulo apuesta por un estudio de mercado internacional llamado Programa de Apoyo Internacional, el cual recomienda cual es el mejor país de destino para exportar tu producto y la vez, este programa ayuda a financiar la mitad del proyecto.

Por otro lado, los resultados de las entrevistas a las cooperativas nos ayudaron a determinar qué modelo de internacionalización estaban aplicando, y también, cómo estaban relacionadas con el valor estratégico. Todos los entrevistados, toman un proceso de madurez en el mercado nacional, luego empiezan con exportaciones periódicas y finalmente con exportaciones constantes mediante un intermediario.

Finalmente, luego de reunir las distintas respuestas de nuestros entrevistados podemos comprobar la validación de la hipótesis, que se procederá a concluir en el siguiente capítulo.

6. Capítulo VI. Conclusiones y Recomendaciones

6.1. Conclusiones

- La hipótesis general de la existencia de una percepción positiva por parte de las cooperativas exportadoras de cacao en grano acerca de aplicación de los modelos de internacionalización durante el periodo 2013-2018 ha sido validada, debido a que por medio de la recopilación de información en las entrevistas se pudo comprender la importancia de un modelo tradicional progresivo, en este caso UPPSALA.
- Se pudo percibir que las cooperativas exportadoras tienen muy poco conocimiento acerca de los modelos de internacionalización y es por ello, que han desarrollado el modelo UPPSALA de manera empírica. Sólo el 41% de las cooperativas ha exportado directamente. La mayoría de las cooperativas exportan a través de intermediarios y se encuentran en la segunda fase de este modelo. Gracias a esta investigación se pudo validar la hipótesis específica 1, ya que todas las cooperativas prefieren un proceso de internacionalización progresivo. La principal motivación para aplicar este modelo tradicional es la previa experiencia que se debe tener en el mercado nacional para luego incursionar en el mercado internacional con riesgos mínimos.
- Se pudo concluir que, de la muestra seleccionada, las cooperativas no aplican el modelo de internacionalización Born Global ya que necesitan adquirir experiencia en el mercado local para posteriormente comenzar sus exportaciones. Es por ello que, según lo mencionado anteriormente se demuestra que la hipótesis 2 es inválida. Sin embargo, esto no significa que las nuevas cooperativas que se están formando mediante los proyectos de apoyo de internacionalización apliquen este modelo puesto

que ya cuentan con claros ejemplos de las cooperativas ya establecidas en la región. Es así que nuevas cooperativas se apoyan directamente del programa PAI para exportar directamente al mercado internacional.

- En este aspecto se ha validado que mientras más años de experiencia tienen las cooperativas perciben en mayor grado la importancia de aplicar un modelo, gracias a las respuestas de las entrevistas. Desde su constitución muchas cooperativas pasan varios años en la etapa de maduración en el mercado nacional, por lo que, pasando, aproximadamente, los 3 a 5 años buscan ingresar a mercados internacionales, ya sea por exportaciones directas o a través de un intermediario. Asimismo, muchos productores determinan que mientras pasan los años, tienen la posibilidad de establecer una planta o distribuidora en el mercado internacional, siguiendo un modelo de internacionalización determinado. Por lo que este modelo empieza a tener mayor importancia conforme la cooperativa cumple varios años de experiencia en el mercado nacional.

6.2. **Recomendaciones:**

- El mercado de cacao sería mucho más competitivo si se encuentra mayor diversidad de compradores.
- Enfocarse en la implementación de nuevas estrategias de diferenciación como darle valor agregado al producto convirtiendo los granos de cacao en chocolate u otros derivados para ofrecerlos al mercado internacional como producto final y no como materia prima.

- Determinar el modelo de internacionalización desde la formación de la empresa, asociación o cooperativa con el objetivo de incrementar participación en el mercado internacional.
- Los productores deberían enfocarse en la siembra y cosecha de granos de cacao fino de aroma para poder incrementar la participación de exportaciones.
- Las cooperativas deberían establecer más alianzas estratégicas y fomentar la asociatividad entre productores, exportadores, entre otros.
- Realizar campañas, ferias donde puedan participar los productores, así como fomentar la participación del productor en las exportaciones mediante capacitaciones de los Gobiernos Regionales.
- Esta investigación servirá como base para analizar de manera cuantitativa el impacto del modelo Uppsala en las exportaciones de cacao en grano de la Región de San Martín al mercado internacional y de esta manera generar un cruce de información para reforzar la hipótesis de esta investigación.
- Las empresas pueden hacer uso de los modelos de internacionalización UPPSALA y Born Global para realizar las exportaciones de cacao y aplicarlos en diversos portafolios de productos que comercializan.

Referencias bibliográficas

- Andina. (2018). San Martín apuesta por el cacao e impulsa plan que generará S/ 88 millones. Obtenido de <https://andina.pe> [Consulta: 31 de Julio de 2019]
- Andino, S. & Fuenzalida, N. (2017). Producción y comercialización de productos derivados del cacao. Argentina: UTN
- Andersen, O. (1993). "On internationalization process of firm: A critical analysis". *Journal of International Business Studies*. Vol. 24 (2).
- Arevalo, M., Delgado, T., & Maroto, S. (2016). Estado actual sobre la producción y el comercio del cacao en América. Costa Rica: IICA
- Acebo, M., Rodriguez, J. & Quijano, J. (2016). Estudios industriales orientación estratégica para la toma de decisiones: Industria de cacao. Ecuador: ESPOL
- Adobor, H. (2006), "Inter-firm collaboration: configuration and dynamics", *Competitiveness Review*, Vol. 16 No. 2, pp. 122-134.
- Banco Central de Reserva del Perú (2016) Exportaciones-Productos no Tradicionales <https://estadisticas.bcrp.gob.pe/estadisticas/series/anuales/resultados/PM05376BA/html> [Consulta: 23 de octubre de 2019]
- Banco de Desarrollo de América Latina (CAF). (2019). Observatorio del cacao fino y de aroma para América Latina. Venezuela: CAF
- Barrientos, M. (2014) La cadena de valor del cacao en Perú y su oportunidad en el mercado mundial. EbscoHost Sitio
- Barney, Jay. (1991). Firm resource and sustained competitive advantage. *Journal of Management* 17 (1). 99-120.
- Bell, J. y McNaughton, R. (2000). "Born Global" Firms: A Challenge to Public Policy in Support of Internationalization. *Marketing in Global Economy Proceedings*. Pp 176-185.
- Bloodgood, J, Sapienza, H y Almeida, J. (1996). The Internationalization of New High-Potential U.S. Ventures: Antecedents and Outcomes. *Entrepreneurship Theory and Practice*. Pp.61- 76.
- Brenes Leiva, G., & León Darder, F. (2013). Las Born Global: Empresas de Acelerada Internacionalización. *Tec Empresarial*, 2(2), Pág. 9-19
- Boeije, H. (2010). *Analysis in Qualitative Research*. SAGE Publications Ltd. Londres.
- Buckley, J. P. y M. Casson. (1976). *The future of the multinational enterprise*. McMillan, New York.

- Buckley P.J., y Casson, M.C. (1979). *A Theory of International Operations*. European Research in International Business, North-Holland, Amsterdam
- Buckley, P. y M., Casson (1999). "A theory of international operations". En: Chertman, J. y J., Leontiades. *European Research in International Business European Research in International Business*. Ámsterdam
- Bunge, Mario (1980) *Epistemología: Curso de actualización*. Recuperado de <http://josemramon.com.ar/wp-content/uploads/BUNGE-Epistemologia.pdf> [Consulta: 15 de Setiembre de 2019]
- Caballero, J. Avendaño, C., & González, N. (2016). *Influencia del tipo de cacao (theobroma cacao l.) En las características del fermento y secado*. México: Universidad Autónoma Chapingo
- Canals, J. (1994). *La internacionalización de la empresa*. Madrid: McGraw-Hill
- Cardozo, P. P, Chavarro, A. y Ariel, C. (2007). *Teorías de internacionalización*. Panorama, 1(3), 4-23.
- Cely Torres, L. (2017). *Oferta productiva del cacao colombiano en el posconflicto. Estrategias para el aprovechamiento de oportunidades comerciales en el marco del acuerdo comercial Colombia-Unión Europea* <http://dx.doi.org/10.19052/ed.4211>
- Comercio Justo. (2020).
<http://comerciojusto.pe/certificaciones/flo/que-es-fairtrade/> [Consulta: 10 de Enero de 2020]
- COMEX PERU. (05 de octubre de 2019). *Exportaciones agropecuarias, siempre en crecimiento*: <https://www.comexperu.org.pe/articulo/exportaciones-agropecuarias-siempre-en-crecimiento> [Consulta: 28 de Setiembre de 2019]
- Control Union Certification. (2014). *Control Union Certification*. Obtenido de <http://www.cuperu.com/portal/> [Consulta: 03 de Enero de 2020]
- Colburn, Forrest (2009). *América latina: prisionera de los commodities*. En: Alajuela: INCAE Business review, Vol. 1, N° 8, p. 44-49
- Dirección de Estudios Económicos e Información Agraria (2019). *Observatorio de Commodities: Cacao*. Boletín de publicación trimestral - Enero
- Dunning, J.H. (1981), *International Production and the Multinational Enterprise*, Allen & Urwin, Londres.
- Dunning, J.H. (1988a), *Multinationals, Technology and Competitiveness*, Unwin Hyman, Londres.
- Dunning, J.H. (1988b), *Explaining International Production*, Unwin Hyman, Londres y Boston.
- Dunning, J.H. (1992a), *Multinational Enterprises and the Global Economy*, Addison Welsey, Londres.

- Friese, S. (2012). *Qualitative data analysis with ATLAS.ti*. London: SAGE Publications Ltd.
- Guzmán, J., & Chire Fajardo, G. (2019). Assessment of the value chain of Peruvian cacao (*Theobroma cacao* L.). *Enfoque UTE*, 10(1), pp. 97 - 116.
- Gutierrez, P. (2007). *Mapa sociales: método y ejemplos prácticos*. España: Universidad de La Rioja
- Hagemeister, M.; Lertxundi Lertxundi, A.. (2007): "Las estrategias de la gestión internacional: el conocimiento como componente clave para su clasificación"; *Revista Cuadernos de Gestión*, Vol.7; No.2, pp. 29-37
- Hennart, Jean-Francois. 1982. *A Theory of the Multinational Enterprise*. Ann Arbor, MI: The University of Michigan Press.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigación*. México D.F: Mc Graw Hill Education
- Hwang, S. (2008). Utilizing qualitative data analysis software: A review of Atlas.ti. *Social Science Computer Review*, 26(4), 519-527.
- Hymer, S. (1976), *The International Operations of National Firms: A Study of Direct Foreign Investment*, MIT Press, Boston MA. Publicación a título póstumo de su tesis doctoral, Universidad de Cambridge, 1960.
- ICCO. (2016). 2016 Quarterly Bulletin of Cocoa Statistics (ICCO) <https://www.icco.org/about-us/icco-news/317-may-2016-quarterly-bulletin-of-cocoa-statistics.html> [Consulta 24 de octubre de 2019]
- ICCO. (2018). Quarterly Bulletin of Cocoa Statistics. Geneva: The International Cocoa Organization (ICCO) <https://www.icco.org/about-us/icco-news/398-quarterly-bulletin-of-cocoa-statistics-november-2018.html> [Consulta 25 de octubre de 2019]
- INEI. (2019) Instituto Nacional de Estadística e Informática. Recuperado de: <http://webinei.inei.gob.pe:8080/SIRTOD1/inicio.html>
- Johanson, J. y Wiedersheim, P. (1975). The inter-nationalisation of the firm-four Swedish cases. *Journal of Management Studies*, October: 305-322
- Johanson, J., y Vahlne, J.-E. (1977), The internationalization of the firm-A Model of knowledge development and increasing foreign market commitments. *Journal of International Business Studies*, Vol. 8 (1), pp. 23-32.
- Johanson, J., y Vahlne, J.-E. (1990), The mechanism of internationalization, *International Marketing Review*, Vol. 7 (4).
- Johanson, J. y L., Mattson (1988). "Internationalization in industrial systems. A network approach". En: Hood, N. y J., Vahlne. *Strategies in global competition*. Londres: Croom Helm.

- La Cámara Peruana de Café y Cacao. (23 de Octubre del 2019). Cacao. Obtenido de Camcafeperu:
<https://camcafeperu.com.pe/ES/cacao-peru.php>
- Madsen, T. y Servais, P. (1997). The Internationalization of Born Globals: An Evolutionary Process?
International Business Review, 6(6), 561-583
- Ministerios de Ambiente (MINAM). (2014). Manual del Curso Biocomercio. Obtenido de:
https://unctad.org/meetings/en/SessionalDocuments/ditc-ted-17052018-BioTrade-SCC-peru2.pdf?fbclid=IwAR1OXGs6HAjJUcLXKAGWqdy_zQjd6PSPpLpTchGZ4xkBIxCCCLm0bjRqNjG1U
- Ministerio de Agricultura y Riego (MINAGRI). (2019). Observatorio de commodities: Cacao. Lima:
MINAGRI
- Ministerio de Agricultura y Riego (MINAGRI). (2019). Perspectivas, producción, comercio, precios:
Commodities. Lima: MINAGRI
- Ministerio de Agricultura y Riego (MINAGRI). (2016). Estudio del cacao en el Perú y en el mundo. Un
análisis de la producción y el comercio <https://www.minagri.gob.pe/portal/analisis-economico/analisis-2016> [Consulta: 02 Agosto de 2019]
- Ministerio de Agricultura y Riego (MINAGRI). (2018). Análisis de la cadena productiva del cacao. Lima:
MINAGRI
- Ministerio de Agricultura y Riego (MINAGRI). (02 de setiembre de 2019). Cocoa fact sheet. Obtenido de
ICCO: <https://www.icco.org/iscr2017/peru.html>
- Ministerio de Agricultura y Riego (MINAGRI). (2014). Catálogo de Cultivares de cacao del Perú. Lima:
MINAGRI
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR). (2018). Análisis integral de la logística en el
Perú. Lima: MINCETUR
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR). (2017). Reporte Regional de la Región San
Martín. Obtenido de <https://www.mincetur.gob.pe>
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR). (2015). Plan Estratégico Regional Exportador
(PERX). Región San Martín. Recuperado https://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/comer_exterior/plan_region_exportacion/SAN_MARTIN.pdf
- Ministerio de Economía y Finanzas (MEF). (11 de Octubre de 2019). Política Arancelaria:
Definiciones: <http://www.sunat.gob.pe/orientacionaduanera/aranceles/estructura.html>
- Monje, C. (2011). Metodología de la investigación cuantitativa y cualitativa. Colombia: Universidad
Surcolombiana.

- Morales, O., Broda, A., Argandoña, A., Farach, R., García, L. & Lazo, K. (2015). La Alianza Cacao Perú y la cadena productiva del cacao fino de aroma. Lima: Universidad ESAN.
- Nadurille, S. (2010) El Cacao: Cadena de valor de Costa Rica. The Tropical Agricultural Research and Higher Education Center (CATIE)
- Olguin, L.(2018). Plan de negocio de exportación de cacao en grano seco al mercado de Estados Unidos - Juanjuí, San Martín. Rev. Horizonte empresarial julio - diciembre 2018; VOL.5/Nº 2
- Organización Mundial del Comercio (OMC). (10 de Octubre de 2019). Sistema armonizado: https://www.wto.org/spanish/thewto_s/glossary_s/sistema_armonizado_s.htm
- Organización Mundial de Aduanas (OMA). (100 de Octubre de 2019). Sistema armonizado: https://www.wto.org/spanish/thewto_s/glossary_s/sistema_armonizado_s.htm
- Organización Mundial de la propiedad intelectual (OMPI). (12 de noviembre de 2019). ¿Qué es propiedad intelectual?: https://www.wipo.int/edocs/pubdocs/es/intproperty/450/wipo_pub_450.pdf
- Perú Info. (2016) San Martín es la primera región productora de cacao en el Perú y brilla en el exterior. Obtenido de <https://peru.info>
- Palacios, J. (2010). Aportes teóricos para el análisis de las relaciones de cooperación entre empresarios en un marco de intensa competencia Bogotá, Pp. 56-69.
- PromPerú (2011). (10 de enero de 2020). Factsheet: Datos botánicos de cacao. http://repositorio.promperu.gob.pe/bitstream/handle/123456789/1051/Factsheet_datos_botanicos_cacao_2011_keyword_principal.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Ramírez, Jaime (2019), Potencial de biocontrol de cepas nativas de trichoderma spp sobre la moniliasis (Moniliophthora sp) del cacao nativo fino de aroma, de la provincia de bagua, amazonas - 2017. Universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza de Amazonas
- Reyes, D. (2018). Limitaciones en la Producción de Cacao Orgánico en la Provincia de Tocache, Región San Martín. Lima: ESAN
- Rialp, A (1999). Los Enfoques Micro-organizacionales de la Internacionalización de la Empresa: Una revisión y Síntesis de la Literatura. CE: Revista de economía pp. 117-128
- Rialp, A. y J., Rialp (2001). “Conceptual frameworks on SME’s internationalization: past, present and future trends of research”. En: Axxim. C.N. y Matthyssens, P. Resessing the internatonalization of the firm, advances in international marketing. Amsterdam: JAI/Elsevier Inc
- Rodriguez, D. & Valldeoriola, J. (01 de noviembre de 2019). Metodología de la investigación. México: UNAM
- Romero, R. (2009). Las formas asociativas en la agricultura y las cooperativas - Estudios agrarios

Root, F. (1994). *Entry strategies for international markets*. Google books

SUNAT. (10 de Octubre de 2019). *Operatividad Aduanera*. Obtenido de SUNAT:
<http://www.sunat.gob.pe/operatividadaduanera/>

Tesch, R. (1990). *Qualitative research. Analysis types & software tools*. London: Routledge Falmer.

Torres, A. (2005): *El Acuerdo de Basilea: Estado del Arte del SARC en Colombia*. Universidad EAFIT
Medellín Número 6, Enero - Junio 2005.

Trujillo, M., Rodríguez, D., Guzmán, A., & Becerra, G. (2006) *Perspectivas teóricas sobre internacionalización de empresas*. Bogotá: Documentos de investigación.

Vernon, R. (1966), "International investment and international trade in the product cycle", *Quarterly Journal of Economics*, May

Weimann, G. (1989). *Social networks and communication*. En Asante, M & Gudykunst, W. (eds).
Handbook of international and intercultural communication.

Welch, L. & Luostarinen, R. (1988). *Internationalization: Evolution of a Concept*. *Journal of General Management*, 14(2) (pp. 36 - 64)

Williams M, Tutty L. y Grinnell. *Writing quantitative proposals and reports*. En: Grinnell RM, Unrau Y. *Social work: Research and evaluation. Quantitative and qualitative approaches*. 7th ed. Nueva York: Oxford university Press Williams, Unrau-Grinnell; 2005.p.374-84.

Zhang, M y Tansuhaj, P. (2007). *Organizational culture, information technology capability, and performance: The case of born global firm*. *The Multinational Business Review*. Volume 15. Number 3. Fall 2007

Zucchella, A. (2002). *Born Global Versus Gradually Internationalizing Firms: An Analysis Based on the Italian Case*. 28th EIBA Conference, in the special session "SME internationalization and born global- different European views and evidence."

ANEXOS

Anexo A: Entrevistas

1. Experto: Consuelo Pérez

Cargo: Proyecto Cacao en San Martín

Primero venden en mercado regional porque ese es el proceso, luego se van a expandir al mercado nacional. Cuando ya tienen la madurez suficiente porque deben tener condiciones para tener un cacao de calidad. Entonces implementan otros modelos de cosecha, adquieren certificaciones orgánicas con precio justo o algún otro sello que exige el cliente del país donde se encuentra. Más o menos pasan cinco años o tres años, dependiendo de cuan fortalecido este el grupo que conforma la asociación o cooperativa porque por ejemplo hay cooperativas que pasan años y no exportan. Pero también hay cooperativas que en dos años o tres años empiezan a exportar en poco volumen.

¿Por qué pasa eso? De que pasan varios años y no exportan

Por la condición en la que se conforman, por los productores que es la base social. Muchos productores dicen nos agrupamos porque hay programas y fondos. Nos asociamos para recibir apoyo del estado. Entonces no está muy claro el objetivo de la conformación ya que se unen para recibir el fondo, pero tienen que desarrollar el negocio para que pueda ser sostenible su organización. Mientras entienden eso y van adquiriendo la infraestructura para cosecha, tienen problemas, no tienen capital para acopio, se endeudan, tienen que pagar las deudas, algunos socios no participan activamente dentro de la organización. Pueden pasar años y no exportan. Solo se dedican a vender el cacao en el mercado nacional. ¿Tienen potencial? Sí, tienen mucho

potencial. ¿Tienen buen cacao? Sí, pero les falta la parte empresarial. Eso es lo que no se desarrolla y por eso no pueden exportar.

África es el principal productor y exportador de cacao a nivel mundial. Exporta casi el 64% de la producción total. ¿Por qué Perú no es tan representativo en las exportaciones? ¿Cuál es el problema?

El problema son las cooperativas no exportan directamente. Lo hacen a través de las grandes empresas. Por ejemplo, una pequeña asociación le vende a Romex en Lima pero Romex no lo registra en Sunat como cacao de San Martín. Simplemente lo registra como cacao de Lima y es por eso que San Martín figura con pocos volúmenes de exportación.

¿Considera que mientras más años de experiencia la empresa es más propensa a tomar una estrategia de internacionalización?

Sí, porque es un proceso donde la empresa logra madurar en el mercado nacional y luego de haber ganado experiencia, empieza a exportar. Teniendo como meta a largo plazo, estabilizarse en el mercado internacional tal vez con alguna planta.

¿Las percepciones sobre valor en la empresa varía dependiendo del tamaño de la empresa exportadora?

Sí, es por eso por lo que estamos tratando de promover de que las cooperativas pequeñas se junten y hagan bloques comerciales. Esto podría agilizar el proceso de internacionalización.

¿Usted cree que sería importante que en un futuro una empresa tenga conocimiento de algún determinado modelo de internacionalización que puede utilizar para exportar?

Sí, sería bueno para agilizar y no estar haciendo pruebas sino determinar el modelo desde un principio para exportar, rápidamente.

2. Exportador: Jorge Chávez Carrero

Cooperativa: Asociación de Productores Sembrando Vida

Cargo: Presidente

¿Cuáles fueron las razones para empezar a exportar?

Nos juntamos varios productores para poder llegar a tener un volumen alto de cacao. Por lo que se tomó la decisión de venderle una gran parte de la producción a un intermediario para que exporte.

¿Cuánta participación tenía en el mercado nacional antes de empezar de exportar?

Primero estuvimos vendiendo en el mercado nacional por unos cinco años hasta que más productores se empezaron a asociar con nosotros. De esa manera ganamos en volumen.

¿Cuánto de esa producción la destina al comercio nacional y cuanto al comercio internacional?

De la producción total un aproximado del 70% se va al intermediario, aproximado 100 o 250 toneladas y el resto al mercado regional.

¿Usted tenía como objetivo inicial comenzar con las exportaciones cacao al momento de la constitución de la empresa?

No, eso era a largo plazo porque primero teníamos que encontrar más socios para poder aumentar el volumen de producción.

Como empresa exportadora, ¿Considera que mientras más años de experiencia la empresa es más propensa a tomar una estrategia de internacionalización?

Claro que sí, porque la empresa ya es más conocida y el cliente confía en nosotros. Entonces se podría tener una estrategia de internacionalización para todas las exportaciones.

¿Usted diría que hay valor estratégico al aplicar un modelo de internacionalización?

Es importante porque más adelante puedes aplicar el mismo modelo de internacionalización para exportar fácilmente.

¿Cómo es el modo de ingreso al mercado internacional?

Le vendemos el cacao a un intermediario que al final ellos exportan. Lo que queremos más adelante es, nosotros mismos, exportar directamente, pero tenemos que ganar experiencia y mayor cantidad de producción. Pero igual nos estamos asesorando en todo el tema de exportación para poco a poco empezar con eso.

¿Tiene conocimiento sobre algún modelo de internacionalización?

Sí, tenemos un asesor para poder ingresar. No es un conocimiento amplio, pero sí tengo una idea.

Con todo lo anteriormente explicado sobre los modelos de internacionalización, ¿Sería bueno aplicar un modelo de UPPSALA y/o Born Global?

Por el tema de experiencia en el mercado nacional, yo creo que sería el primer modelo (UPPSALA). Todo se tiene que dar paso por paso. Primero en el mercado nacional y luego en el mercado extranjero. Porque una empresa nueva no puede exportar directo, necesita ayuda y experiencia.

3. Exportador: Arles Acosta**Cooperativa: Cooperativa Agraria De Saposoa Ltda. - COPASA****Cargo: Administrador****¿Cuáles fueron las razones para empezar a exportar?**

Nosotros por el momento le vendemos a una empresa recaudadora que exporta al extranjero. Aun somos pocos socios y no podemos exportar directamente.

¿Cuánto de esa producción la destina al comercio nacional y cuanto al comercio internacional?

Se vende el 100% a un intermediario que luego exporta el cacao. Ya compró toda nuestra producción de estos 3 últimos años mediante un contrato.

¿Usted tenía como objetivo inicial comenzar con las exportaciones cacao al momento de la constitución de la empresa?

No, mira como toda cooperativa inicia desde abajo, desde cero. Estamos en un proceso bastante bueno, que apuntamos a ello. A exportar en algún momento, pero tampoco es nada sencillo. Debemos, poco a poco, ir consolidándonos; tener la experiencia necesaria; buscar mercados internacionales de tal manera que nuestro producto sea comprado directamente a nosotros por ellos.

Como empresa exportadora, ¿Considera que mientras más años de experiencia la empresa es más propensa a tomar una estrategia de internacionalización?

Por supuesto, es algo totalmente lógico, es correcto. Pasar varias etapas hasta llegar al mercado internacional. Conforme la cooperativa tiene varios años de experiencia se va dando cuenta de la importancia de la estrategia que está utilizando.

¿Tiene conocimiento sobre algún modelo de internacionalización?

Negativo. Ninguno.

Con todo lo anteriormente explicado sobre los modelos de internacionalización, ¿Sería bueno aplicar un modelo de UPPSALA y/o Born Global?

Sí, es bastante importante tener la experiencia necesaria antes de entrar al mercado internacional. Sin esta previa experiencia en el mercado local no podemos ir un paso más allá con las exportaciones. Todo es un proceso con pasos que debemos realizar.

4. Exportador: Juan Francisco Pérez Cuba

Cooperativa: Valle de Rioja

Cargo: Presidente

¿Cuáles fueron las razones para empezar a exportar?

Nosotros somos una cooperativa de 439 productores, estamos en un lugar especial del bosque donde se cosecha cacao y café. Hace 13 años yo vengo involucrado en el tema del cacao. Desde ahí vengo buscando aliados, como trabajar. Pero hace 3 años formamos una cooperativa. Entonces nosotros nos enfocamos en producir cacao, pero de calidad. Fuimos a una feria en Lima para saber la calidad de grano y fermentado del nuestro y para buscar clientes internacionales. Nos falta financiamiento para poder exportar directamente y también estamos

buscando un socio aliado afuera para poder exportar. Nosotros tenemos la certificación Fair Trade y Certificado orgánico.

¿Cuánto de esa producción la destina al comercio nacional y cuanto al comercio internacional?

A la empresa exportadora le vendemos alrededor de 13 mil kilos y 8 mil kilos en el mercado regional.

¿Usted tenía como objetivo inicial comenzar con las exportaciones cacao al momento de la constitución de la empresa?

Acá en la zona, la gente se preocupa por producir, no piensa en exportar primero. Por eso a la hora que conformamos la cooperativa teníamos un solo objetivo, pero la presidenta pensaba que en unos años esto iba a madurar para empezar la exportación, pero en 3 años no maduras. El mundo de la exportación es muy competitivo, es muy exigente por lo que nos tenemos que preparar. Toda va en un proceso, primero tendríamos que esperar 5 años de madurez en el mercado regional.

¿Tiene conocimiento sobre algún modelo de internacionalización?

No. Mire en ese tema queremos que el gobierno regional de San Martín nos apoye con asesorías y nos impulsen para poder ayudar a la gente. Otro aspecto que nos falta es el financiamiento.

Después de la explicación, ¿Usted diría que hay valor estratégico al aplicar un modelo de internacionalización?

Hay valor positivo para la cooperativa porque podríamos determinar un modelo que podemos aplicar en otros productos del campo como por ejemplo el café. Si ese modelo funciona para el cacao, también podría funcionar para otros productos.

Como empresa exportadora, ¿Considera que mientras más años de experiencia la empresa es más propensa a tomar una estrategia de internacionalización?

Claro que sí porque con los años vamos teniendo experiencia en el mercado regional y luego vamos a empezar de a pocos en el mercado internacional, pero de manera directa. Cuando las exportaciones se hagan más seguidas, vamos a tener una estrategia.

Con todo lo anteriormente explicado sobre los modelos de internacionalización, ¿Sería bueno aplicar un modelo de UPPSALA y/o Born Global?

UPPSALA porque esperamos en unos años sólo vender al mercado internacional, pero tenemos que esperar que la cooperativa madure y de paso, vamos buscando alianzas con clientes de afuera.

5. Exportador: Julio Heber Panduro Villacorta

Cooperativa: Cooperativa Agroindustrial Cordillera Azul

Cargo: Gerente General

¿Usted, como Cooperativa Agroindustrial Cordillera Azul, exportan?

Sí, a ver le comento un poquito, nosotros pertenecemos y somos una cooperativa de productores de cacao que integramos y hemos creado una cooperativa central. Seis cooperativas forman una cooperativa central y a través de esta central hacemos la venta o la exportación de nuestros granos.

¿Cuáles fueron las razones para que la cooperativa empiece a exportar?

El tema de precios es mejor que el mercado nacional además que puedes obtener financiamiento internacional porque cuando no exportas las financieras internacionales pueden apalancar cierta financiación. Necesitamos incursionar en el mercado europeo y si queremos un financiamiento internacional necesitamos exportar. Algunas financieras internacionales piden experiencia y que sepas exportar. Otra razón te da algunos beneficios como el drawback y tener un precio más directo hacia los compradores para poder cumplir con la cadena de comercialización.

¿Entonces exportan directamente o a través de un intermediario?

Realizamos la exportación a través de la cooperativa central. La central es el aparato comercial y logístico de la asociación. A qué me refiero, que como Cordillera Azul no tengo el know how del proceso de exportación, entonces contrato, hay ciertas empresas que brindan el servicio de exportación, ellos se encargan de todo el proceso de facturación, pero obviamente ellos cobran una comisión, en vez de eso se ha contratado a la central con el fin de que ellos realicen la comercialización al exterior.

La ventaja es que nos permite tener mayor volumen de exportación, como cooperativa pequeña, cordillera azul somos 150 socios aproximadamente y no tenemos el volumen suficiente para poder exportar y ser rentables básicamente, pero si ahora que somos 6 cooperativas, la central va exportando más volúmenes y es más exigente con el canal de exportación.

¿Cuánta participación tenía en el mercado nacional antes de empezar a exportar?

Sí, vendíamos al mercado local y nacional, pero fue mínimo, estamos hablando de 1TM. Nosotros empezamos a comercializar en el 2015 local y solamente comercializamos con unas 6 toneladas. Luego ya es exportación, pero estamos hablando de un 60 por ciento de exportación y un 40 por ciento se vende al mercado local. Pero aún a la fecha tenemos venta al mercado nacional, pero en menor proporción. Sucede esto porque hoy en día los compradores nacionales como Machu Picchu pagan un precio considerable, muy bueno y a veces el precio es, relativamente, parecido al mercado internacional, aunque con la diferencia que al momento de exportar nosotros recibimos el drawback.

¿Usted tenía como objetivo inicial comenzar con las exportaciones cacao al momento de la constitución de la empresa?

Claro, el objetivo es brindar el servicio de comercialización del grano de cacao directamente a los clientes. Esto permite mayor penetración en el mercado internacional.

¿Sr. Julio, usted tiene conocimiento sobre algún modelo de internacionalización?

No. Pero a través de la central estamos participando en un pequeño proyecto que se llama PAI. Es un programa que ayuda a la internacionalización con la participación en las ferias internacionales.

Después de la explicación sobre los modelos de internacionalización, ¿Cual modelo considera que se está aplicando a la cooperativa sin saber que así se llama ese modelo?

¿Cuál considera que es mejor para internacionalizarse más?

Bueno nuestro negocio es la comercialización de grano como materia prima y lo que aplicamos a través de la central es tener un almacén en el puerto destino y de ahí distribuir a los clientes.

Considero que no es necesario la experiencia en el mercado internacional ya que mediante la central enviamos lotes y en el puerto de destino tenemos un contrato con un almacén donde se envía la materia prima bajo un previo acuerdo según los volúmenes y ahí tenemos un representante que se encarga de la venta final.

Sr. Julio según lo que nos ha comentado, la cooperativa está aplicando el modelo de internacionalización UPPSALA.

Como empresa exportadora, ¿Considera que mientras más años de experiencia la empresa es más propensa a tomar una estrategia de internacionalización?

Claro, de acuerdo a cómo pasan los años y la experiencia nos va a enseñar si la empresa está haciendo lo mejor o puede haber otras opciones o se puede potenciar el enfoque de negocio. De repente ya no vender la materia prima si no el producto final como pasta o manteca de cacao. Estamos en la predisposición de ir evolucionando según las exigencias que requiera el mercado.

Para finalizar, usted sabe que los países africanos son los grandes productores y comercializadores de cacao por lo que tienen una alta participación en el mercado mundial ¿Qué necesitan las empresas peruanas exportadoras de cacao para poder incrementar su participación en el mercado internacional a comparación de los países africanos?

En primer lugar, África es un continente muy extenso que tiene muchas hectáreas de cacao. El cacao es un cacao criollo, pero de baja productividad, aunque en dimensiones muy grandes. El cacao de África no tiene la calidad que tiene el cacao peruano, pero en San Martín tenemos grandes volúmenes y grandes extensiones, pero a la fecha tenemos que repotenciar algunas áreas para que se pueda tener una productividad adecuada. Los años pasan y las hectáreas se van

envejeciendo, se tiene que renovar áreas con mejores plantaciones. Esperamos que para el próximo año no haya una disminución por el tema de plagas y enfermedades en la zona ya que afecta directamente la producción del cacao.

Se necesita la intervención a todo nivel del estado y del sector privado con respecto a las plantaciones y el control de plagas ya que hay productores desanimados porque quieren cambiar las producciones de cacao por nuevas plantaciones de plátano o retomar con el cultivo ilegal de la coca.

6. Exportador: William del Castillo Vargas

Cooperativa: Cooperativa Agroindustrial Nuevo Amanecer

Cargo: Gerente General

¿Cuáles fueron las razones para que la cooperativa empiece a exportar?

El volumen de producción es relativamente alto, aunque por temas económicos es un poco complicado poder vender toda la producción al mercado internacional. Se necesita más capital para poder cumplir con todas las certificaciones que necesitan nuestro grano.

¿Considera que necesita adquirir mayor experiencia en el mercado nacional para poder realizar exportaciones ya sea directamente o a través de un intermediario?

Claro, creo que todos vamos por el mismo camino. El primer paso debería ser el mercado nacional y luego el mercado internacional.

¿Entonces se puede decir que influye los años de experiencia para vender en el mercado internacional?

Sí influye, pero no considero que sea un factor determinante para exportar. Puedes tener toda la experiencia, pero de repente no tengo toda la solvencia.

¿Cuánto destina al mercado internacional con respecto a su producción o cuánta es su participación en el mercado?

Nos proyectamos con un promedio de 350 toneladas de cacao certificado. En el mercado nacional vendemos 300 toneladas anuales.

¿Considera usted que es importante aplicar un modelo de internacionalización en la cooperativa para seguir exportando?

No conozco los modelos de internacionalización.

Después de la explicación sobre los modelos de internacionalización, ¿Cual modelo considera que se está aplicando a la cooperativa sin saber que así se llama ese modelo?

¿Cuál considera que es mejor para internacionalizarse más?

Considero que el modelo que aplica la cooperativa sería la de etapas (UPPSALA) ya que se cuenta con experiencia en el mercado nacional.

Para finalizar, usted sabe que los países africanos son los grandes productores y comercializadores de cacao por lo que tienen una alta participación en el mercado mundial

¿Qué necesitan las empresas peruanas exportadoras de cacao para poder incrementar su participación en el mercado internacional a comparación de los países africanos?

Necesitamos financiamiento y las certificaciones para poder incrementar nuestros volúmenes de exportación.

Como resumen, ¿Considera que mientras más años de experiencia adquiera en el mercado internacional, ustedes tendrán una mejor internacionalización?

Por supuesto, el hecho de contar con experiencia en el mercado nacional nos permite no cometer errores, conocer, identificar y evitar los riesgos. Nos permite conocer el protocolo para que el producto no sea rechazado, que este llegue a su destino, poder cumplir con las certificaciones y controles. Además, las formas de pago y los plazos son distintos.

¿Considera que el tamaño de la empresa (cantidad de persona que cuenta la cooperativa), le brinda valor a esta?

Sí, la base social es importante pero no es tan fácil como hacer una campaña masiva para incrementar socios a 1000 y soluciono mis problemas para comercializar. El contar con socios no significa mayores ingresos sino, más bien, como tener más hijos a los cuales les debo brindar servicios ya que el aporte no es alto y se dirige a los gastos administrativos.

7. Exportador: Rafael Rengifo

Cooperativa: Cooperativa Agraria Apahui Ltda. - Coop Apahui Ltda.

Cargo: Gerente General

¿Usted, como Cooperativa Agraria Apahui, exportan?

Sí, y además cuento con participación el mercado nacional y locales.

¿Cuáles fueron las razones para que la cooperativa empiece a exportar?

El volumen de producción de grano seco y certificado. Recién he asumido la gerencia y necesitamos certificar el grano de cacao para unas 400 o 500 toneladas, así como incrementar los volúmenes de producción por áreas cultivadas, terrenos para la producción de cacao orgánico.

¿Cuánto destina la cooperativa al mercado nacional e internacional?

En campaña chica, durante esta época solo tenemos 30 a 50 toneladas en el mercado nacional y en el mercado internacional las exportaciones son de aproximadamente 400 toneladas y tenemos la meta de que en la campaña grande se pueda exportar 600 toneladas de cacao orgánico certificado por año.

¿Cómo gerente tiene conocimiento de algún modelo de internacionalización?

Bueno todavía no tengo mucho conocimiento sobre los modelos. Lo que actualmente está haciendo la cooperativa es buscar apalancamiento con otras cooperativas, aliados que ya tienen conocimiento en el mundo de los negocios.

Después de la explicación sobre los modelos de internacionalización, ¿Cual modelo considera que se está aplicando a la cooperativa sin saber que así se llama ese modelo?

¿Cuál considera que es mejor para internacionalizarse más?

Considero que el modelo que aplica la cooperativa sería el UPPSALA. Ya que es todo un proceso porque se gana experiencia en el mercado nacional, es un punto clave ya que el mercado internacional es un poco más exigente. Con volúmenes pequeños hay menos riesgos y al momento de elevar el volumen tenemos más riesgo ya que no deseamos perder un lote porque pueden encontrar algún rastro de pesticida.

Lo que queremos es ganar fidelidad con nuestros productores para que ellos se sientan comprometidos y vean que estar asociados te da grandes beneficios y se obtiene mejores precios en el mercado internacional.

¿Entonces considera usted que mientras más años de experiencia tenga la cooperativa es mucho más propensa a tomar un modelo de internacionalización?

Sí claro que sí ya que se gana más años de experiencia y se tiene la fidelidad de los socios y podemos aplicar el modelo para poder continuar en el mercado internacional y establecer nuestra imagen como buenos productores y vendedores de cacao orgánico.

Para finalizar, usted sabe que los países africanos son los grandes productores y comercializadores de cacao por lo que tienen una alta participación en el mercado mundial ¿Qué necesitan las empresas peruanas exportadoras de cacao para poder incrementar su participación en el mercado internacional a comparación de los países africanos?

En este tema tiene que ver la trazabilidad. Aquí hay muchas normas que se deben respetar. La mayoría de los productores asociados solo sería un 30 por ciento lo cual es un volumen menor a comparación de todos los productores de la región. La mayoría de los productores son independientes y no quieren asociarse, estas personas conforman un gran número. Ese grupo asume el reto bajo unos estándares más exclusivos es por ello que no quieren participar en las asociaciones. Entonces venden directamente al intermediario.

Para mejorar, estos socios independientes deberían asociarse y se puede lograr conseguir la certificación de cacao orgánico logrando así incrementar el volumen de exportación.

8. Exportador: Carlos Angulo**Cooperativa: Cooperativa Allima Cacao****Cargo: Gerente General**

¿Cómo hicieron para poder tener su primera exportación? ¿Los contactaron a ustedes, tenían algún intermediario?

No, básicamente en ferias hemos conseguido clientes. Nuestro principal cliente es ICAN.

¿Cuáles son los servicios que brinda la cooperativa?

Los servicios que brinda la cooperativa es la asistencia técnica a través de todos nuestros aliados, el productor trae el cacao fresco, el no fermenta, no selecciona, la cooperativa ya lo hace y nosotros compramos al productor y comercializamos.

El potencial productivo, Chazuta tiene, como, 2500 hectáreas de cacao, 1750 toneladas de la cual la cooperativa tiene 590 hectáreas con 300 toneladas y toda esa producción tiene certificaciones orgánicas tanto para estados unidos como para Europa.

Contamos con una línea de crédito de 9000 dólares. También contamos con reconocimiento de MINAGRI y otro del Ministerio de Producción.

¿Si nosotros quisiéramos iniciar una cooperativa para la exportación de cacao, usted nos recomendaría que, directamente, empecemos a exportar o primero probemos en el mercado nacional unos años esperando la madurez de la cooperativa y más adelante comencemos a exportar?

Mire lo que pasa es que en la cooperativa se cuenta con doble estructura. una cosa es que se constituya una empresa y se ponga a vender y otra cosa es que haga una empresa con su plata y así pueda hacer y deshacer pero una cooperativa debe tener como mínimo 11 socios , todos deben tener sus actas inscritas y que el producto, por ejemplo: arándanos o, por decir, cacao deben tener la producción porque la única forma para en que pueden ser cooperativa y puedan tener los beneficios de la ley, no recuerdo qué ley... veintisiete y pico... y todos los beneficios que te da esa ley es demostrar que son productores agrarios. Ahora esa producción para que pueda, de nosotros o de cualquier cooperativa, ser competitiva con el precio en el mercado internacional debe tener certificación orgánica y de comercio justo, y quizás esté UTZ y quizás esté *fair choice*, el JAS para Japón depende de tu mercado. Aparte de esto tiene que demostrarse, no solo es tener los certificados, se deben someter a análisis a los productos, entonces ese proceso de “orgánico” no se logra de la noche a la mañana, mínimo son 3 años. Para tener comercio justo, tener el sello; también, debe tener todo un tema social, tener historia, tener actas con las cuales demostrar sus reuniones. Entonces es fácil empezar cuando es una SAC o una EIRL, pero para una cooperativa, en cierta forma, debe lograr todo, si no, no se puede vender. Una cooperativa tiene que seguir su proceso de maduración en certificaciones de calidad.

¿Según lo conversado, como empresa ustedes están aplicando el modelo Uppsala, tal vez no están muy conscientes de que lo están aplicando, entonces de aquí a unos años sabiendo ustedes que aplican el modelo, este modelo va a seguir siendo importante para la empresa?

¿Es muy importante determinar qué modelo de internacionalización están aplicando para usarlo de aquí en unos años más?

Bueno en realidad lo que les he conversado es lo que nosotros hemos hecho para poder ayudar, el contador se encuentra en una reunión en Lima y hemos postulado al programa de apoyo de

internacionalización PAI, entonces tenemos un proyecto para seguir internacionalizando Allima, hay un especialista en comercio exterior y el contador está en esa reunión con la propuesta de la cooperativa agraria. En esta etapa podemos decir que estamos aplicando este modelo. Es un proceso de la calidad de nuestro grano, en el 2008 no tenía maquinarias, nos demoraba 10 días llenar un contenedor y nos costaba 3000 soles solo el seleccionado. Hoy por hoy, con la máquina nos demora 2 días y medio, es un proceso de madurez, ya que ahora contamos con equipos. Considero que Uppsala es un modelo que nosotros aplicamos según lo comentado por ustedes.

Ahora la última pregunta, no sé si está muy enterado, pero África tiene mayor exportación y producción de cacao, Ghana, Costa de marfil y Perú está teniendo una poca participación ¿Qué nos faltaría para poder llegar ser como África para poder incrementar nuestra participación en el mercado internacional?

No, lo que pasa es que definitivamente si queremos compararnos con los africanos Ghana y Costa de marfil, se llevan más del 70 por ciento de la producción, es todo un continente. Nosotros como selva representamos un poco más del 1%, pensar que podemos llegar al 70% sería mentira, pero debemos trabajar en la calidad y diferenciación, como el cacao fino de aroma o poner normas que restrinjan la calidad de cacao de mala calidad. A los peruanos nos castigan con 50 dólares por tonelada, y nos castigan justamente por la mala calidad del grano, la mayoría que exporta prefiere comprar toda la basura y nuestra reputación baja. Si hubiera una restricción en el Perú para darle valor a nuestro grano, entonces, mejoraríamos en las exportaciones y tendríamos mayor representatividad. Los colombianos compran nuestro cacao y lo venden en su país como cacao colombiano y el cacao peruano para como colombiano y dicen que nuestro cacao peruano es malo. pienso que si eso se arreglaría entonces todo cambiaría. Por eso nos castigan en un millón de toneladas son 50 millones.

Yo tengo una última consulta, debido a que la cooperativa va a participar en este programa de apoyo internacional ¿cuál sería el objetivo de Allima, establecer alguna filial en el extranjero, comenzar sus exportaciones directas?

Creo que ese sería el segundo paso de esa propuesta porque el primer paso es buscar clientes y en la segunda etapa quizás sea colocar personal en el extranjero. En esta etapa se ha identificado básicamente, se ha hecho un análisis por países entre Italia, Francia y Alemania y se ha identificado que Francia por el PBI es el país más atractivo para vender el cacao

¿Y no han optado por ingresar al mercado asiático como China, Japón?

Bueno en el análisis que se hizo para el proyecto quedó Francia, potenciamiento de exportaciones al mercado francés, cacao fino, chocolate bitter pero sería vender el producto final como que puede ser posible. Como objetivo es incrementar la participación en el mercado e incrementar las ventas. Son 112,000 soles de lo cual 64,000 soles invertirán el PAI. De los 3 países el que más puntaje ha obtenido es Francia, según la matriz de estudio de mercado. El proceso para tener el PAI toma un tiempo de mes, aproximadamente.

Anexo B: Matriz operacional

MATRIZ OPERACIONAL: La percepción del valor estratégico de los modelos de internacionalización en las cooperativas exportadoras de Cacao de la Región San Martín en el periodo 2013-2018				
VARIABLE/ DESCRIPCIÓN	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERATIVA	DIMENSION	INDICADORES
Modelos de internacionalización	Conjunto de operaciones que ocasionan nuevos vínculos con una o más compañías hacia los mercados internacionales logrando así obtener una creciente implicación y proyección internacional	Proceso (etapas) que realiza una cooperativa para internacionalizarse	UPPSALA	Internacionalización Progresiva
				Aprendizaje incremental
			Riesgo limitado	
			Internacionalización Acelerada	
Percepción de las cooperativas exportadoras de cacao en grano acerca de la aplicación de modelos de internacionalización	La idea que tienen las cooperativas acerca de los modelos de internacionalización	Valoración (positiva o negativa) acerca del uso de los modelos de internacionalización en la exportación de cacao en grano	BORN GLOBAL	Conocimiento en mercado internacional
				Tecnología de información y comunicación
				Valor estratégico
				Experiencia
Percepción de las cooperativas exportadoras de cacao en grano acerca de la aplicación de modelos de internacionalización	La idea que tienen las cooperativas acerca de los modelos de internacionalización	Valoración (positiva o negativa) acerca del uso de los modelos de internacionalización en la exportación de cacao en grano	PEREPCIÓN DE LOS PRODUCTORES DE CACAO EN GRANO	Conocimiento en Comercio Exterior
				Alianzas estratégicas
				Conocimiento sobre modelos de internacionalización.

Anexo C: Matriz de consistencia

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES	METODOLOGIA
Problema General	Objetivo General	Hipótesis General	Variables de Estudio	Investigación
<p>¿Cuál es la percepción de las cooperativas exportadoras de cacao en grano de la región San Martín acerca de la aplicación de los modelos de internacionalización durante el periodo 2013-2018?</p>	<p>Entender la percepción de las cooperativas exportadoras de cacao en grano de la región San Martín acerca de la aplicación de los modelos de internacionalización durante el periodo 2013-2018</p>	<p>Existe una percepción positiva acerca del reconocimiento del modelo de internacionalización aplicado por las cooperativas exportadoras durante el periodo 2013-2018</p>		
<p>Problemas Específicos</p>	<p>Objetivos Específicos</p>	<p>Hipótesis Específicas</p>		
<p>¿Cuál es la percepción de las cooperativas exportadoras de cacao en grano de la región San Martín acerca de la aplicación de los modelos de internacionalización UPPSALA durante el periodo 2013-2018?</p>	<p>Explicar la percepción del uso del modelo de internacionalización Uppsala en las cooperativas exportadoras de cacao en grano de la Región de San Martín durante el periodo 2013-2018.</p>	<p>Existe una percepción positiva acerca del uso del modelo de internacionalización Uppsala en las cooperativas exportadoras de cacao en grano de la Región de San Martín durante el periodo 2013-2018.</p>	<p>Variables: Key words - Valor estratégico - Experiencia - Modelo de Internacionalización - Mercado Nacional - Mercado Internacional - Born Global Uppsala</p>	<p>Investigación cualitativa - Las entrevistas a profundidad - Instrumento: Entrevista a profundidad</p>
<p>¿Cuál es la percepción de las cooperativas exportadoras de cacao en grano de la región San Martín acerca de la aplicación de los modelos de internacionalización BORN GLOBAL durante el periodo 2013-2018?</p>	<p>Explicar la percepción del uso del modelo de internacionalización Born Global en las cooperativas exportadoras de cacao en grano de la Región de San Martín durante el periodo 2013-2018.</p>	<p>Existe una percepción positiva acerca del uso del modelo de internacionalización Born Global en las cooperativas exportadoras de cacao en grano de la Región de San Martín durante el periodo 2013-2018.</p>		<p>Población: - Cooperativas exportadoras de cacao de la región San Martín</p>
<p>¿Qué grado de importancia perciben las cooperativas exportadoras de cacao con más años de experiencia acerca de la aplicación de un modelo de internacionalización?</p>	<p>Explicar la percepción de las cooperativas exportadoras de cacao en grano de la Región de San Martín durante el periodo 2013-2018 con más años de experiencia acerca de la aplicación de un modelo de internacionalización.</p>	<p>Existe una percepción positiva sobre la importancia de la aplicación de un modelo de internacionalización en las cooperativas exportadoras de cacao en grano de la Región de San Martín durante el periodo 2013-2018 con más años de experiencia.</p>		

