



UNIVERSIDAD PERUANA DE CIENCIAS APLICADAS

FACULTAD DE NEGOCIOS

PROGRAMA ACADÉMICO DE ADMINISTRACIÓN Y NEGOCIOS

INTERNACIONALES

Análisis de los factores internos de las exportaciones de cacao en grano de la
Región San Martín durante el período 2016 – 2019

TESIS

Para optar el título profesional de Licenciado en Negocios Internacionales

AUTORES

Guzman Pariona, Ram Isaias (0000-0002-1512-4845)

Ordaya Villanueva, Katherine Eliana (0000-0002-6267-4890)

ASESOR

Llosa Morales, Jorge Enrique (0000-0002-4795-0105)

Lima, 13 de enero de 2021

DEDICATORIA

“A Dios, por bendecirnos y guiarnos en nuestros caminos. A nuestras familias, por ser nuestra motivación y soporte de nuestros proyectos. A nuestro asesor, quien nos compartió su experiencia, conocimiento y orientación para la presente investigación”.

AGRADECIMIENTOS

“Agradezco a mis padres, Rosario y José, por su constante apoyo, por creer en mí y por inculcarme a nunca rendirme. A nuestro asesor, Jorge Llosa, por direccionarnos en este trabajo. A todos los actores de esta tesis, quienes nos brindaron su apoyo para que esta investigación sea posible, las cooperativas y asociaciones de San Martín y los especialistas de la región. A mi mejor amigo y compañero de tesis, ha sido un placer compartir y debatir diversas ideas durante este tiempo.”

Katherine Ordaya Villanueva

“Le doy gracias a mi madre Nadia por su apoyo incondicional. A mi hermano Hector, por sus grandes consejos. A mi novia Katherine, por su persistencia y coraje que empujaron mi determinación para cumplir con el presente trabajo de investigación. A nuestro asesor, Jorge Llosa, por su exigencia, sabiduría y guía en cada etapa del trabajo. Finalmente, a todas aquellas personas que, de forma directa e indirecta, colaboraron con información para comprender y desarrollar esta tesis.”

Ram Guzman Pariona

RESUMEN

El presente estudio tiene como objetivo identificar los factores internos que influenciaron en las exportaciones de cacao en grano de las cooperativas y asociaciones de la región San Martín durante el período 2016 – 2019.

A través de la revisión bibliográfica, se identificó que la asociatividad empresarial, los sistemas de información, la tecnología e infraestructura, y la capacidad gerencial como factores internos que podrían influenciar a las cooperativas y asociaciones en estudio. Cabe mencionar que, estos factores fueron validados por especialistas de la región.

Al iniciar la investigación se tenía como hipótesis principal de que existen factores internos que influyen significativamente en las exportaciones de cacao en grano y como objetivo, analizar los principales factores internos del sector en estudio para la región San Martín.

Se empleó la metodología CEPAL para demostrar el grado de las exportaciones de cacao en grano de la región, al analizar el período de estudio se identificó que las exportaciones de cacao en grano se encontraban estancadas, reforzando la relevancia del estudio.

Para comprobar las hipótesis y objetivos planteados, se aplicó el modelo del análisis factorial, donde se pudo comprobar que la asociatividad empresarial y sistemas de información, como variables que no cumplían con el modelo. Por su lado, la infraestructura y tecnología, y capacidad gerencial demostraron alinearse con los objetivos e hipótesis planteados.

Finalmente, se detalla que la asociatividad empresarial y sistemas de información son factores que no se han aplicado correctamente por parte de las asociaciones o cooperativas.

Palabras clave: [Cacao en grano; exportaciones; factores internos; análisis factorial; San Martín]

ABSTRACT

The present study aims to identify the internal factors that influenced the exports of cocoa beans from cooperatives and associations in the San Martín region during the period 2016 - 2019.

Through the bibliographic review, it was identified that business associativity, information systems, technology and infrastructure, and managerial capacity as internal factors that could influence the cooperatives and associations on this study. It is worth mentioning that these factors were validated by specialists in the region.

At the beginning of the investigation, the main hypothesis was that there are internal factors that significantly influence exports of cocoa beans and as an objective, to analyze the main internal factors of the sector under study for the San Martín region.

The CEPAL methodology was used to demonstrate the degree of cocoa bean exports from the region. When analyzing the study period, it was identified that cocoa bean exports were stagnant, reinforcing the relevance of the study.

To check the hypotheses and objectives, the factor analysis model was applied, where it was possible to verify that the business associativity and information systems, as variables that did not comply with the model. On the other hand, the infrastructure and technology, and managerial capacity demonstrated to be aligned with the objectives and hypotheses raised.

Finally, it is detailed that business associativity and information systems are factors that have not been applied correctly by associations or cooperatives.

Key words: [Cocoa beans; exports; internal factors; factorial analysis; San Martin]

INDICE

Introducción.....	1
CAPITULO 1. MARCO TEÓRICO	4
1.1. Antecedentes de la Investigación	4
1.1.1. Antecedentes Nacionales.....	5
1.1.2. Antecedentes Internacionales	12
1.2. Bases Teóricas	17
1.2.1. Internacionalización.....	17
1.2.2. Negocios Internacionales.....	21
1.2.3. Metodología CEPAL aplicado para el sector cacao	30
1.2.4. Barreras a las exportaciones	38
1.3. Análisis del sector/ producto	39
CAPITULO II. PLAN DE INVESTIGACIÓN	51
2.1. Realidad Problemática.....	51
2.2. Formulación del Problema.....	70
2.2.1. Problema Principal	70
2.2.2. Problemas Específicos	70
2.3. Objetivos.....	70
2.3.1. Objetivo Principal.....	70
2.3.2. Objetivos Específicos	70
2.4. Hipótesis	71
2.4.1. Hipótesis Principal.....	71
2.4.2. Hipótesis Específicas	71
2.5. Justificación de la Investigación.....	71
2.5.1. Justificación teórica	71
2.5.2. Justificación práctica	72
CAPITULO III. METODOLOGIA DE TRABAJO	73

3.1. Alcance de la investigación	73
3.1.1. Alcance de la investigación	73
3.1.2. Diseño de la investigación.....	74
3.1.3. Limitaciones de la investigación	76
3.2. Operalización de variables.....	77
3.2.1. Descripción de las variables/categorías a analizar	77
3.2.2. Definiciones conceptuales de variables/categorías y dimensiones.....	78
3.3. Proceso de muestreo: Tamaño y selección de la muestra.....	80
3.3.1. Población de estudio.....	80
3.3.2. Tamaño y Selección de la Muestra.....	83
3.4. Mapeo de actores clave (MAC).....	83
3.5. Instrumentación	85
3.5.1. Técnica de recolección de datos: Investigación Cualitativa.....	85
3.5.2. Técnica de recolección de datos: Investigación Cuantitativa.....	86
3.5.3. Confiabilidad del instrumento cualitativo y cuantitativo	86
3.6. Aspectos éticos de la investigación	87
CAPITULO IV. DESARROLLO Y APLICACIÓN.....	88
4.1. Desarrollo Cualitativo	88
4.1.1. Perfil de los entrevistados.....	88
4.1.2. Análisis y resultados de las entrevistas.....	90
4.2. Desarrollo Cuantitativo: Análisis de datos	100
4.2.1. Desarrollo del método estadístico elegido.....	100
4.2.2. Análisis estadístico (procesamiento de datos).....	105
CAPITULO V. ANÁLIS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS.....	134
5.1. Análisis de Objetivo General.....	134
5.1.1. Análisis de Objetivo Específico N.º 01	135
5.1.2. Análisis de Objetivo Específico N.º 02	135

5.1.3.	Análisis de Objetivo Específico N.º 03	135
5.1.4.	Análisis de Objetivo Específico N.º 04	136
5.2.	Validación de Hipótesis General	136
5.2.1.	Validación de Hipótesis Específica N.º 01	136
5.2.2.	Validación de Hipótesis Específica N.º 02	137
5.2.3.	Validación de Hipótesis Específica N.º 03	137
5.2.4.	Validación de Hipótesis Específica N.º 04	138
CAPITULO VI. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES		138
Conclusiones		138
Recomendaciones		140
Bibliografía		141
Anexos		150
<input type="checkbox"/>	Matriz de Consistencia	150
<input type="checkbox"/>	Ficha de entrevistas	151
<input type="checkbox"/>	Ficha de Encuestas	153
<input type="checkbox"/>	Matriz de Operacionalización de Variables	155
<input type="checkbox"/>	Solicitud de carta para entrevistas	156

INDICE DE TABLAS

Tabla 1 Antecedentes nacionales relacionados al estudio	10
Tabla 2 Antecedentes internacionales relacionados al estudio.....	15
Tabla 3 Formulas por aplicar Metodología CEPAL.....	30
Tabla 4 Metodología CEPAL principales países exportadores 2016 – 2019	33
Tabla 5 Metodología CEPAL principales regiones exportadoras de Perú 2016 – 2019	34
Tabla 6 Metodología CEPAL principales regiones exportadoras de Perú 2001 – 2015	35
Tabla 7 Descripción de las características del cacao	40
Tabla 8 Valores nutricionales cacao	43
Tabla 9 Requerimientos de clima del cacao en grano	44
Tabla 10 Diferencia entre cacao criollo y criollo forastero	46
Tabla 11 Volumen exportado de Perú y Ecuador en miles de TM.....	54
Tabla 12 Barreras a la exportación según algunos autores.....	57
Tabla 13 Factores internos para las exportadoras de cacao en grano en San Martín	58
Tabla 14 Principales exportadoras de cacao en grano de la región San Martín 2019	82
Tabla 15 Variables para el tamaño de la muestra del estudio	83
Tabla 16 Matriz de Actores	84
Tabla 17 Perfil de entrevistados y breve detalle de hallazgos	89
Tabla 18 Estadísticas de fiabilidad 1: Asociatividad empresarial	105
Tabla 19 Estadísticas de total de elemento 1: asociatividad empresarial	106
Tabla 20 Estadísticas de fiabilidad 2: Asociatividad empresarial	106
Tabla 21 Estadísticas de total de elemento 2: Asociatividad empresarial	107
Tabla 22 Matriz de correlaciones de variables de la asociatividad empresarial.....	108
Tabla 23 Prueba de KMO y Bartlett de la Asociatividad empresarial	108
Tabla 24 Estadísticas de fiabilidad: Infraestructura y tecnología.....	110
Tabla 25 Estadísticas de total de elemento: Infraestructura y tecnología.....	110
Tabla 26 Matriz de correlaciones de variables: Infraestructura y tecnología.....	111
Tabla 27 Prueba de KMO y Bartlett: Infraestructura y tecnología.....	112
Tabla 28 Varianza total explicada: Infraestructura y tecnología.....	114
Tabla 29 Matriz de componente para el factor interno: Infraestructura y tecnología ..	115
Tabla 30 Frecuencias de la dimensión 5: Capacitación en manejo agronómico	115
Tabla 31 Frecuencias de la dimensión 6: Tecnologías para la post cosecha de cacao .	116
Tabla 32 Frecuencias de la dimensión 7: Infraestructura para la post cosecha.....	116

Tabla 33 Frecuencias de la dimensión 8: Número de técnicas implementadas.....	116
Tabla 34 Frecuencias de la dimensión 9: Productividad de las plantas	116
Tabla 35 Frecuencias de la dimensión 10: Capacidad de almacenaje y acopio	117
Tabla 36 Frecuencias de la dimensión 11: Pérdidas por causa de los suelos	117
Tabla 37 Estadísticas de fiabilidad 1: Sistemas de información	119
Tabla 38 Estadísticas de total de elemento 1: Sistemas de información	119
Tabla 39 Estadísticas de fiabilidad 2: Sistemas de información	120
Tabla 40 Estadísticas de total de elemento 2: Sistemas de información	121
Tabla 41 Matriz de correlaciones de variables: Sistemas de información	122
Tabla 42 Prueba de KMO y Bartlett: Sistemas de información	123
Tabla 43 Estadísticas de fiabilidad 1: Capacidad gerencial	124
Tabla 44 Estadísticas de total de elemento 1: Capacidad gerencial	125
Tabla 45 Estadísticas de fiabilidad 2: Capacidad gerencial	125
Tabla 46 Estadísticas de total de elemento 2: Capacidad gerencial	126
Tabla 47 Estadísticas de fiabilidad 3: Capacidad gerencial	127
Tabla 48 Estadísticas de total de elemento 3: Capacidad gerencial	128
Tabla 49 Matriz de correlaciones de variables: Capacidad gerencial	128
Tabla 50 Prueba de KMO y Bartlett del: Capacidad gerencial	129
Tabla 51 Varianza total explicada: Capacidad gerencial.....	131
Tabla 52 Matriz de componente: Capacidad gerencial	131
Tabla 53 Frecuencias de la dimensión 19: Programa o Estudios	132
Tabla 54 Frecuencias de la dimensión 20: Participación en ferias internacionales.....	132
Tabla 55 Frecuencias de la dimensión 22: Salida del mercado de cooperativas.....	132
Tabla 56 Frecuencias de la dimensión 23: Cooperativa con personal capacitado.....	132
Tabla 57 Matriz de Consistencia	150
Tabla 58 Matriz de Operacionalización de Variable	155

INDICE DE FIGURAS

Figura 1. El proceso de Internacionalización de las empresas.	19
Figura 2. Matriz de criterios de segmentación	31
Figura 3. Estacionalidad de la producción de cacao en grano del Perú en miles TM....	42
Figura 4. Ficha Técnica de cacao	43
Figura 5. Etapas del crecimiento del botón floral del cacao.....	44
Figura 6. Distribución por departamentos según cosecha de cacao en grano.	49
Figura 7. Producción de granos de cacao en el Perú en toneladas	49
Figura 8. Producción y exportaciones de cacao en grano – San Martín.....	50
Figura 9. Producción y superficie cosechada en TM de cacao en grano San Martín.....	50
Figura 10. Principales países exportadores de cacao en grano.....	62
Figura 11. Exportaciones peruanas de cacao en grano en TM	62
Figura 12. Top 5 países compradores de cacao y sus derivados a Perú en TM	63
Figura 13. Principales empresas exportadoras de cacao en grano de Perú en KG	64
Figura 14. Principales exportadoras de cacao en grano de San Martín.....	65
Figura 15. Principales exportadores de cacao en grano en 2019 expresado en TM.....	67
Figura 16. Cantidad exportada de cacao en grano en TM de Ecuador al mundo.....	68
Figura 17. Exportaciones de cacao en grano de Ecuador en TM	68
Figura 18. Exportaciones de cacao en grano de Perú al mundo en TM	69
Figura 19. Interpretación de un coeficiente de confiabilidad	87

Introducción

El cacao, conocido científicamente como *Theobroma Cacao L*, se originó en la región de Caquetá, Putumayo y Napo, ubicados en las cuencas de los ríos de los bosques tropicales de América del Sur (Minagri, 2016). Se comenta que, en 1502, Cristóbal Colon fue el primer forastero en beber chocolate cuando llegó a Nicaragua en busca de una ruta marítima hacia el Oriente. No obstante, fue Hernán Cortés, en 1528, quien popularizó la bebida de chocolate en las cortes españolas (ICCO, 2013).

Los principales países productores de cacao en América Latina son Brasil, Ecuador, Perú, Colombia, México y República Dominicana. (Arvelo, Gonzáles, Delgado, Maroto & Montoya, 2017a). De estos últimos países resaltan Ecuador y Perú, quienes se encuentran entre los diez principales países exportadores de cacao a nivel mundial (Trade Map, 2020). En el caso del Perú, este país posee 10 regiones productoras de cacao, siendo las zonas más resaltantes los departamentos de San Martín (42%), Junín (18%), Ucayali (11%), Huánuco (8%), Cusco (7%) y Amazonas (5%) (Minagri, 2018).

En el mismo sentido, el Perú, posee ventajas comparativas para el cultivo de diversos tipos de cacao; por ende, ha recibido el reconocimiento de International Cocoa Organization (ICCO) como país productor de cacao fino de aroma, siendo este último muy atractivo para las empresas de industria del cacao. (Morales, Borda, Argandoña, Farath, García & Lazo, 2015). Además, desde el punto de vista botánico o genético el cacao se clasifica en: criollo, forastero y trinitario, siendo el cacao criollo considerado como uno de los mejores del mundo (Minagri, 2016).

La participación del Perú en la industria del cacao (cacao en grano, manteca de cacao, cacao en polvo, pasta de cacao, y chocolate de cacao) alcanzó su máximo nivel en 2016, logrando exportar 61,913 miles de TM. En el año 2017, se observó una disminución del 5.94% del valor exportado, siendo el volumen de 58,238 miles de TM. En el año 2018, las exportaciones de cacao aumentaron en 3.20% respecto al año anterior, impulsadas principalmente por las exportaciones de manteca y chocolate de cacao (Trade Map, 2020).

Las variaciones en las exportaciones de cacao en grano se han mantenido estáticas en relación con los subproductos de cacao. En 2016, las exportaciones de cacao en grano tuvieron un crecimiento de 2,781 TM, representando un 4.70%; en 2017, decreció en 3,822 TM, es decir un 6.17% y para el año 2018, hubo un crecimiento de 1,456 TM, es

decir 2.5%; contrastando que el crecimiento promedio de los subproductos de cacao como manteca de cacao presentó un crecimiento promedio de 17.20% anual para el período 2015 – 2018 (Minagri, 2019).

De acuerdo con Minagri (2018), el cacao en el Perú tiene un grado de relevancia social, en términos de números de productores, debido a que fue el sexto cultivo más importante durante el 2015/2016, más de 138 mil productores tenían instalado cacao en la selva peruana, de los cuales 111 mil productores cosecharon cacao.

En el mismo sentido, el cultivo de cacao requiere de uso intensivo de mano de obra, logrando generar casi 10 millones de jornales anuales (Minagri, 2018). Cabe destacar que, el cacao logró disminuir la pobreza de los productores en 7% durante el período 2014 – 2018, contribuye con el 3% del Valor Bruto de la Producción Agrícola y permite el ingreso de divisas por 253 millones de dólares en exportaciones (Minagri, 2018).

El cacao peruano posee diversos atributos que constituyen ventajas diferenciales claves para su posicionamiento internacional. No obstante, según Morgan & Katsikeas (1997, como se cita en Escandón, Hurtado & Castillo, 2013), existen barreras a las exportaciones consideradas como limitaciones estructurales, operativas y actitudinales, que obstaculizan a las empresas comenzar, expandir o sostener sus exportaciones. Debido a los avances de la globalización, el número de estudios sobre las barreras a la exportación se han incrementado con el tiempo, siendo un tema ampliamente estudiado por diversos autores; demostrando la relevancia de identificar y estudiar dichas variables que incentivarán el comercio internacional (Escandón, Hurtado & Castillo, 2013)

Algunos ejemplos de estos estudios son “*Empirical Research on Export Barriers: Review, Assessment, and Synthesis*” por Leonidou (1995), donde se describe que las barreras pueden dividirse en internas y externas; “*Barriers to export management: an organizational and internationalization*” por Leonidou (2000), el autor analiza diversos estudios sobre las barreras a la exportaciones y concluye que existen veinte principales; “*Export Barriers: What are they and who do they matter to?*” por Kneller & Pisu (2007), el cual concluye que las barreras que enfrenta una empresa se disminuirá en la medida que aumente los niveles de exportación y experiencia en el mercado; “*Export Barriers for Small and Medium-sized Enterprises: A Literature Review based on*

Leonidou's Model” por Narayanan (2015), se analiza una serie de autores para presentar las barreras presentes en las pequeñas y medianas empresas basado en Leonidou; entre otras.

Después de llevar a cabo la revisión bibliográfica respecto a diversos factores que intervienen en las exportaciones de las empresas, se destaca que Malca & Rubio (2014), Leonidou (1995) y Escandón, Hurtado & Castillo (2013), agrupan las barreras a las exportaciones en factores internos y externos. Por un lado, los factores internos están conformados por i) el enfoque y compromiso gerencial, ii) de conocimiento y experiencia e iii) información, funcional y de marketing. Por otro lado, los factores externos se encuentran divididos en i) el mercado de destino y ii) mercado de origen.

Por lo expuesto previamente y, teniendo en cuenta que las exportaciones de cacao en grano de la región San Martín se han estancado durante el 2016 al 2019, de acuerdo con la metodología CEPAL aplicada para la región San Martín. Esta metodología explica la participación de las exportaciones de un producto de cada país en base las exportaciones mundiales, la tasa de crecimiento promedio, el índice de la tasa de crecimiento promedio y el índice de la diferencia de participaciones. Por ende, resulta muy relevante identificar si existen factores internos como externos que limitaron las exportaciones de cacao en grano, empero la presente investigación solamente se enfocará en analizar los factores internos, debido a que se desea identificar si existen variables internas de las asociaciones y cooperativas que incidieron en las exportaciones de cacao en grano. Para efectos del análisis se estudiará el período comprendido entre 2016 – 2019. Asimismo, se tomará en cuenta la región que concentra la mayor producción de cacao, es decir San Martín (Mincetur, 2016) y, a su vez, al presentar las exportaciones de cacao en grano estancadas, en base a la metodología CEPAL aplicada. Por ende, se desea reconocer si el estancamiento se debió a los factores internos de las asociaciones y cooperativas de San Martín.

CAPITULO 1. MARCO TEÓRICO

De acuerdo con Hernández, Fernández y Baptista (2018), es importante conocer cuál es el aporte de cada antecedente al conocimiento del tema. Por ende, en este capítulo, se analizarán los distintos antecedentes y bases teóricas que servirán como marco de referencia bibliográfica con objeto de interpretar los conocimientos existentes de autores que hayan analizado previamente el tema.

En primer lugar, se describirán los antecedentes nacionales relacionados con el tema de investigación, siendo aquellas fuentes secundarias que señalen los factores internos identificados para los productores de cacao, asociaciones y cooperativas exportadoras de cacao. Asimismo, se señalará los antecedentes internacionales, se tomarán en cuenta aquellos estudios realizados en otros países respecto al cacao y, como anteriormente se señaló, los factores internos o limitaciones presentes para las exportaciones de cacao desarrollados para otros países.

En segundo lugar, se detallarán las bases teóricas presentes en el tema de investigación, utilizando la teoría sobre negocios internacionales, estrategias de los negocios internacionales, modalidades y métodos de exportación, la metodología CEPAL y las barreras a la exportación. En el mismo sentido, se complementará con las fuentes teóricas que mencionan aquellos factores internos y externos que influyen en las exportaciones de las empresas.

Por último, se realizará un análisis del cacao en la región San Martín, señalando las características del cacao, descripción del cacao, ficha técnica, estudios de crecimiento de cacao, variedades del cacao y la descripción de la región San Martín.

1.1. Antecedentes de la Investigación

El desarrollo de la investigación se encuentra orientada en identificar los factores internos para las asociaciones y cooperativas exportadoras de cacao en grano de la región San Martín. De manera que, se reconozca la influencia de estos factores internos en las exportaciones de cacao en grano.

Por lo expuesto previamente, la investigación tomará las diversas fuentes de otros autores, siendo algunas de ellas artículos científicos, papers, libros y otros

estudios de investigación y de esta manera, se sustentará el objetivo principal, objetivos específicos y las hipótesis que serán desarrolladas en el documento.

1.1.1. Antecedentes Nacionales

En términos de producción, el Perú al igual que muchos países de Latinoamérica, se caracteriza por dos líneas de productos para el mercado internacional; por un lado, los commodities o productos tradicionales y; por otro lado, los productos no tradicionales, representando los commodities casi el 75% de las exportaciones (Barrientos, 2017). De acuerdo con Barrientos (2017), existen tres diversificaciones productivas relacionadas, siendo la diversificación de tipo tres la etapa más superior para un país.

La diversificación tipo uno, se añaden nuevos productos de la misma línea, manteniéndose el bajo o nulo valor agregado. Por ejemplo, se tiene una línea de commodities metálicos como oro, plata y plomo y se añaden nuevas líneas metálicas como cobre. La diversificación tipo dos, se agregan nuevas líneas de productos, siendo estas nuevas líneas de diferentes sectores a los productos tradicionales. Por ejemplo, se tenían las líneas metálicas y ahora se adiciona commodities no relacionados como la agricultura. La diversificación tipo tres, se adicionan nuevas líneas con valores agregados incluso productos innovadores con valor agregado como softwares.

En este caso, la investigación estará basada en la diversificación tipos dos, donde se incluyen productos tradicionales, o también llamados commodities, en esta línea se considera la agricultura, siendo el cacao en grano un producto de este sector.

El Perú, en los últimos veinte años, se ha convertido en una potencia agroalimentaria, este sector ha mostrado un crecimiento constante entre 18% a 20% anual, generando ingresos por más de US\$ 5,000 millones anuales (Larrea, Ugaz & Flórez, 2018). Asimismo, el sector agropecuario en el 2012 representó el 8% del producto bruto interno (PBI). Sin embargo, el diagnóstico del escenario agroalimentario peruano deja en evidencia una serie de retos por superar en los próximos años (Larrea et al, 2018), al ser el cacao un producto que forma parte del sector agroalimentario, estos retos del sector en mención también deberían ser estudiados para el sector cacaotero.

En los últimos años los pequeños productores cacaoteros, y en especial aquellos que se encuentran asociados en cooperativas, cambiaron su postura respecto a un “abandono estatal” y, por el contrario, contaban con otras preocupaciones relacionadas a la baja productividad, la diferenciación del producto, la resiliencia a la variabilidad climática, los niveles de cadmio y la vinculación tecnológica institucional (INIA, 2019). Estos últimos puntos, se mencionaron como parte de una agenda pendiente para la consolidación del mercado de servicio de innovación de la cadena de cacao en el Perú.

A través del censo realizado en el 2012, se identificaron algunas de las debilidades del sector agropecuario del Perú, el 80% de las unidades agrícolas tienen menos de cinco hectáreas y un gran número de estas unidades desarrollan agricultura de bajos insumos y baja producción. Además, muchos habitantes continúan trabajando en la unidad agropecuaria familiar, debido a que no cuentan con otras oportunidades de empleo, pese a que los ingresos son bastante bajos (Banco Mundial, 2017). Así mismo, Arana (2014), a través de su estudio realizado a las comunidades nativas de Anapate y Coriteni Tarso para mejorar la capacidad de insertarse en los mercados de manera eficiente y sostenible, identificó el aspecto cultural como una limitante, señalando que este aspecto estaba relacionado con la asociatividad y los productores no organizados.

Paz & Valleur (2013) señala que, en el Perú, un país donde los pequeños productores de cacao en grano poseen áreas reducidas de cultivo, para lograr el desarrollo del sector, la asociatividad se convierte en un requisito indispensable para competir e incursionar eficientemente en mercados internacionales. Además, en el estudio realizado por Guzmán & Fajardo (2019), donde exponen algunas de las principales deficiencias observadas mediante el análisis a los actores de la cadena, hacen referencia a una cadena productiva desarticulada y conformada por varios actores con capacidad reducida de producción, aún incapaces de satisfacer la demanda de los eslabones más grandes de la cadena como los transformadores o comercializadores de productos finales.

De acuerdo con los autores Guariguata, Arce, Ammour, & Capella (2017), la baja productividad es un factor que limita a la agricultura del Perú y estaría asociada a la característica propia de las plantaciones forestales actuales que se caracterizan por estar fragmentadas en pequeños predios. Además, en el estudio realizado por la

consultora Libélula (2011), destacó que una de las problemáticas del sector agropecuario del Perú radicaba en el bajo nivel de competitividad relacionado directamente con el alto nivel de la fragmentación de la tierra y la dispersión de las parcelas, que impiden aprovechar las ventajas que ofrecen las economías de escala. Asimismo, este estudio menciona a la escasa asociatividad de los actores a nivel de la compra de insumos, producción y la comercialización como limitantes para el desarrollo del sector y la obtención de mejores rentabilidades.

Al respecto de los retos para la agricultura peruana, en el año 2019, Gabriel Amaro, director ejecutivo de la Asociación de Gremios y Productores Agrarios del Perú (AGAP), declaró para la revista COMEXPERU, que se debería incluir al pequeño agricultor dentro de los programas del Estado, en los cuales se pueda fomentar una correcta asociatividad para los siguientes años como un tema de agenda. Otros estudios de la FAO (2006) y de Escobal, Fort & Zegarra (2015), destacan que al igual que estudios previos el fraccionamiento de las propiedades, la débil articulación de los mercados en temas de asociatividad con otros actores de la cadena constituye partes del problema central para el desarrollo agrario.

De acuerdo con Barrientos (2015b), una de las limitantes para el sector cacaotero radica en el acceso a la información por parte de los productores, debido a que estos cuentan con un escaso conocimiento de los mercados internacionales, en los cuales, el cacao como insumo, aporta para el crecimiento de otras industrias derivadas. De igual forma, Scott, Donovan, & Higuchi (2016), refuerza el concepto de la problemática de la industria peruana de cacao en materia de información, mencionando dos panoramas. Por un lado, la escasa información con la que cuentan los pequeños productores en temas de precios actualizados como medida para adquirir mayor poder de negociación en los mercados y, por otro lado, una solución que emplea la inversión extranjera para mitigar el problema de la falta de información del sector como herramientas para controlar las cosechas por hectáreas, y un sistema capaz de poder actualizar la información de rendimiento de los terrenos para la toma de decisiones oportunas de las empresas.

Arana (2014), identificó como una de las limitantes para la articulación comercial de los productores de las comunidades nativas de Anapate y Coriteni Tarso estaba asociada a los aspectos comerciales mencionando como ejemplos al poco conocimiento sobre los precios de mercados y la falta de poder de negociación por

parte de los productores. De igual manera, Minagri (2018), menciona al acceso a la información como uno de los ejes estratégicos para el desarrollo de la cadena productiva del cacao. Además, una de las debilidades del sector se encuentra en los escasos servicios de información del sector agropecuario y el acceso a estas.

De acuerdo con el Instituto Nacional de Innovación Agraria (2019), en la investigación realizada denominada “Sistematización de los subproyectos de cacao financiados por el INIA”, a través de los resultados de la investigación, concluyeron en que eran los pequeños productores cacaoteros los que registraban las dificultades más críticas, destacando que dichas dificultades se encontraban vinculadas principalmente a las restricciones tecnológicas y deficientes servicios de apoyo a la producción. Arana (2014), también menciona que una limitante para el sector cacaotero se encuentra relacionada con el aspecto técnico-productivo, en relación con falta de tecnología y falta de conocimiento de algunas técnicas para el cacao.

Según Guariguata et al (2017), la baja productividad del sector agrario en el Perú es causado por un resultado deficiente en el manejo de la silvicultura, el inadecuado uso de semillas, la falta de aplicación técnica para el mejoramiento de los suelos y la falta de criterios sólidos para la elección de los lugares de sembrío. Al respecto, Amaro (2019), FAO (2006) y Escobal et al (2015) postulan que la asistencia técnica, capacitaciones en técnicas de producción y certificaciones, constituyen aspectos relevantes para apoyar a disminuir las barreras de información con respecto al sector.

Asimismo, los siguientes puntos resaltantes tienen relación con la falta de diversificación de productos, la baja calidad y el bajo volumen de producción de los pequeños productores cacaoteros como principales deficiencias tecnológicas de la cadena (Instituto Nacional de Innovación Agraria, 2019). Adicionalmente, en temas estructurales, el cultivo del cacao se ve afectado por componentes como la edad avanzada de los cacaotales, uso de insumos de baja calidad, el limitado conocimiento relacionado a las prácticas de producción más eficientes, el espacio limitado para la producción del cacao y el secado, y los contaminantes químicos como el plomo y cadmio relacionados a los suelos donde se cultiva (Instituto Nacional de Innovación Agraria, 2019).

Morales, Borda, Argandoña, Farath, García & Lazo (2015), señala también que existen problemas internos de gestión, haciendo que una cooperativa no prospere; menciona que se debe fomentar la preparación de los productores para comprender nociones básicas de gestión en sus actividades empresariales, señalando que en el sector cacaotero la administración y gestión hacen sostenible el negocio.

Uno de los pilares y líneas de acción trazadas en el PERX 2025 para la Región San Martín, menciona que una de las brechas de competitividad es la gestión sostenible en empresas o asociaciones exportadoras. En el mismo sentido, Minagri (2018) menciona que existe una débil capacidad de gestión financiera, comercial y administrativa de las asociaciones y cooperativas en el sector cacaotero.

Un ejemplo de la baja capacidad de gestión financiera se muestra en las estadísticas del año 2016, el 17.6% de productores que accedieron a un crédito manifestaron no haber utilizado el crédito para la actividad agropecuaria (Minagri, 2018). Asimismo, Amaro (2019) y FAO (2006), mencionan se debe apoyar el desarrollo de los modelos de negocio en la agricultura a través del mejoramiento de los niveles de educación, ya que este último representa un problema principal del sector. De igual forma, a causa de este último problema, se genera el débil desarrollo organizacional y la falta de poder de negociación por parte de los agricultores.

Tabla 1

Antecedentes nacionales relacionados al estudio

Id.	Título	Variable	Tipo de Documento	Autor	Universidad/Identidad	Fuente	Aporte de Tesis
1	El Sistema de Agronegocios en el Perú: De la Agricultura Familiar al Negocio Agroalimentario	Exportación/ Factores internos	Paper	Larrea, Ugaz & Flórez	Revista Mexicana de Agronegocios	Redalyc	Se detalla el sector agroexportador peruano, detallando los principales productos, mercados y empresas del sector y las perspectivas del sector.
2	Sistematización de los subproyectos de cacao financiados por el Instituto Nacional de Innovación Agraria a través del programa Nacional de Innovación Agraria	Factores Internos	Publicación	Instituto Nacional de Innovación Agraria – INIA	Instituto Nacional de Innovación Agraria – INIA	Instituto Nacional de Innovación Agraria – INIA	Se describe la agenda pendiente del cacao, destacando los factores que se deben reforzar para mejorar el sector
3	Tomando impulso en la agricultura peruana: oportunidades para aumentar la productividad y mejorar la competitividad del sector	Factores Internos	Publicación	Banco Mundial	Banco Mundial	Banco Mundial	Se describe el sistema agropecuario en el Perú, detallando algunas debilidades del sector y la competitividad de esta.
4	Identificación y análisis de limitantes que enfrentan las comunidades nativas de Anatape y Coriteni Tarso en la selva central, para articularse eficientemente en la cadena productiva de cacao. Propuesta de estrategia de articulación comercial	Exportación/ Factores internos	Tesis de Magíster	Arana	Pontificia Universidad Católica del Perú	Repositorio Académico PUCP	A través de las entrevistas realizadas a los productores se describen los factores internos que limitan a la cadena productiva de cacao. Diseño metodológico: mixto
5	El desarrollo cacaotero peruano: Estrategias para promover y fortalecer la cadena productiva del cacao	Factores Internos	Publicación	Paz & Valleur	Agronomes & Veterinarios San Frontiéres	Repositorio AVSF	Se señala los principales factores que influyen en la cadena del cacao. Entre los más relevantes la asociatividad como motivo principal para el desarrollo.
6	Evaluación de la cadena de valor del cacao (Theobroma cacao l.) peruano	Factores Internos	Paper	Guzmán, Fajardo	Enfoque UTE	Enfoque UTE Revista	Mediante el análisis de los actores que influyen en la cadena de valor del cacao señala ciertas debilidades que aún posee el Perú

7	La cadena de valor del cacao en Perú y su oportunidad en el mercado mundial	Factores internos	Paper	Barrientos (2015b)	Universidad de Medellín	Revista científica: Semestre Económico	El paper menciona los principales factores presentes en el sector cacaoero, entre ellos, la asociatividad y el acceso a la información
8	Costs, quality, and competition in the cocoa value chain in Peru: an exploratory assessment	Factores internos	Paper	Scott, Donovan, & Higuchi	Universidad del Pacifico	Repositorio Universidad del Pacifico	Los autores describen los factores que influyen en la competitividad en la cadena de valor del cacao, mencionando al acceso de información como uno de los factores.
9	Análisis de la Cadena Productiva del Cacao con enfoque en los pequeños productores de limitado acceso al mercado	Factores Internos	Publicación	Minagri	Minagri	Minagri	Se muestran los factores determinantes para la competitividad del cacao y para el desarrollo de la cadena.
10	La alianza cacao Perú y la cadena productiva del cacao fino de aroma	Factores Internos	Libro	Morales, Borda, Argandoña, Farath, García & Lazo	ESAN	Repositorio ESAN	Se describe la cadena productiva del cacao en el Perú y señala los factores que influyen para el desarrollo del sector como: Asociatividad y capacidad de gestión
11	Diagnóstico de la Agricultura en el Perú	Factores Internos	Estudio	Libélula	Libélula	Peru Opportunity Fund	Se describe que la asociatividad es una de las problemáticas del sector para la comercialización.
12	Las plantaciones forestales en Perú	Factores Internos	Paper	Guariguata, Arce, Ammour, Capella	CIFOR	JSTOR	Señalan que el sector agrario del Perú no cuenta con un manejo correcto de silvicultura y técnicas de suelos.
13	Perú: Nota de Análisis Sectorial – Agricultura y Desarrollo Rural	Factores Internos	Publicación	Food and Agriculture Organization	Food and Agriculture Organization	Food and Agriculture Organization	Menciona los factores relevantes para la agricultura como las capacitaciones y certificaciones. Además, señala que la asociatividad es un punto pendiente de desarrollo.
14	Agricultura Peruana: Nuevas miradas desde el censo agropecuario	Factores Internos	Publicación	Escobal, Fort & Zegarra	Grupo de Análisis de Desarrollo (GRADE)	GRADE	Los autores mencionan que existe una débil articulación en la agricultura en temas de asociatividad.
15	Los retos de la agricultura para 2020, el año clave para la agricultura	Factores Internos	Artículo	Amaro	ComexPerú	ComexPeru	El autor menciona que es importante tomar en cuenta la asociatividad, la información y la negociación.

Nota: Se presenta las revisiones bibliográficas realizadas respecto a las variables de estudio y la descripción de cada fuente externa identificada que serán utilizadas como antecedentes nacionales, por elaboración propia.

1.1.2. Antecedentes Internacionales

El cacao para los países productores conforma una importante actividad económica, social y cultural, siendo más que una cadena agro-productiva o agroindustrial. Por ello, repensar las políticas y servicios de apoyo a la cacao-cultura es de suma importancia para lograr los objetivos de desarrollo sostenible (Arvelo et al 2017a). Al respecto, Vasallo (2015) menciona las dificultades del desarrollo organizativo, existiendo diversos requisitos para formar parte de una organización, las cuales dificultan a los productores para integrarse a alguna organización, debido a que estos prefieren evitar enfrentar dichos requisitos.

Cabe mencionar que, uno de los aspectos que permite obtener ventajas competitivas para las empresas es la inter-organización, entendiéndose como la cooperación entre empresas; así mismo, las cooperaciones entre empresas permiten el acceso a nuevos mercados, disminuir costos en investigación y desarrollo, entre otros (Grueso, 2015). En el mismo sentido, Estrella, Castillo, Ruiz & Sánchez (2012), en su análisis desarrollado a un clúster agroindustrial, identificaron que las empresas que poseen una alta intensidad exportadora desarrollan algún tipo de acuerdo de cooperación; además, señalan que las empresas a través de asociaciones desarrollan un mayor potencial competitivo, concluyendo que las empresas desarrollan, a través de las asociaciones, ventajas competitivas para incrementar el reconocimiento internacional.

En Cuba, a través de las reformas agrarias, se buscó consolidar la agricultura, estableciendo parámetros planificados para la reorganización territorial de los agricultores, promoviendo las formas de propiedad no privadas (cooperativas), incentivando la integración de la pequeña propiedad a una nueva modalidad cooperativa (Sorzano, Fernandes, Rincón, Kretschmer, Filho, Garrido, . . . Pereira 2018). Así mismo, a través de las cooperaciones se pueden desarrollar la producción agrícola, incentivar el uso correcto de técnicas para la producción y contribuir con una mejor calidad de vida para las cooperativas (Sorzano et al, 2018).

En el estudio realizado en Ecuador por ESPAE (2016), se investiga diversos aspectos de la industria de cacao en Ecuador, entre los principales factores que supeditan la productividad identificados en dicho país es el desconocimiento técnico de productores, reflejado en la aplicación y preparación de insumos orgánicos y

químicos. Para el caso de Latinoamérica, el Banco de Desarrollo de América Latina (2016) realizó el análisis nombrado “*Iniciativa Latinoamericana del Cacao*”, donde describen los principales desafíos relacionados al sector cacaotero. Se destacan los principales desafíos como desarrollar los mercados nacionales y condiciones de acceso a mercados internacionales; así como contar con acceso a normativas modernas que faciliten el cumplimiento de reglamentaciones internacionales.

Además, los principales retos que imposibilitan el crecimiento del sector se relacionan a los bajos índices de productividad, limitado acceso a insumos y servicios de información de apoyo a la producción, siendo este último un sistema producto altamente vulnerable y dependiente de la variable climática, y a las precarias condiciones de vida y trabajo (Arvelo et al, 2017a). Asimismo, Frohmann (2010) señala que un problema para el éxito radica en la falta de información sobre los mercados en aspectos relativos al precio, demanda, patrones de consumo, tramites y regulaciones. De igual manera, resalta la escasa capacidad operativa y gerencial para gestionar la información.

Adicionalmente, entre los principales factores que limitaron el crecimiento de la productividad del cacao en el mundo resaltan la falta de innovación tecnológica para la producción y la falta de mejoras económicas para los productores, este último punto representa una problemática global relacionada con el aumento de una demanda de mayores requisitos de calidad e inocuidad física y organoléptica de los granos de cacao (Arvelo et al, 2017a). En el mismo sentido, Vassallo (2015), intenta conocer las principales condicionantes de la cadena agroindustrial de cacao en Ecuador, el cual es tema de suma importancia para su economía y la sociedad nacional; en dicho estudio identificó que existe una baja productividad y un escaso dinamismo en el cambio tecnológico visualizándose en las faltas de alternativas técnicas disponibles en el mercado.

Ficker (2010) menciona que uno de los aspectos para el sector exportador se relaciona con la transferencia de tecnología, cuyo éxito conllevaría a mejoras para la producción y las técnicas de cultivo; además, el requerimiento productivo y tecnológico, capacidad de adopción de nuevas tecnologías y el trabajo calificado se encuentran condicionados con el grado de desarrollo de esta variable.

Así mismo, un criterio que se relaciona con alcanzar elevados niveles de producción y productividad por el productor es la tecnología (Sorzano et al 2018). Uno de los factores que impulsó el sector agropecuario en Uruguay fueron los cambios tecnológicos, tales como aplicación de siembra directa para disminuir costos, adquisición de maquinarias, entre otros (Piñeiro, Cardeillac, Kay, Vergara-Camus, Deere, Ezquerro-Cañete, . . . Mészáros, 2018). Respecto a la infraestructura cacaotera en Ecuador, Vasallo (2015), explica que la avanzada edad de los árboles en este país, los cuales pueden llegar a 100 años o incluso más; la infraestructura, relacionada con la aplicación de riego que es casi nula; y las plantaciones con una baja densidad de siembra debido a que obtienen menos de 600 plantas por hectárea representan factores que influyen en las exportaciones de cacao del país.

De acuerdo con Escandón & Hurtado (2013), los factores que inciden en un desarrollo exportador temprano para las pymes colombianas, mencionando que los determinantes que influyen en el proceso de internacionalización se encuentran relacionados directamente con las empresas. Dentro de los factores internos, se describe por un lado a la experiencia previa del emprendedor como un aspecto que puede influenciar positivamente el comportamiento exportador de la empresa. De igual forma, mencionan a la edad del emprendedor, el nivel educativo y la experiencia empresarial como aspectos relevantes al momento de valorar el perfil del emprendedor; ya que estos deberán ser capaces de enfrentarse a otros riesgos propios del proceso de la internacionalización. Por otro lado, se puede definir a los factores internos de la empresa como las ventajas competitivas que estas pueden aprovechar al emplear sus recursos y capacidades con la finalidad de ser parte del mercado internacional.

Esta última afirmación, se refuerza con por la teoría principal planteada por Barney (1991), en donde destaca que los recursos asociados al capital humano inciden en el proceso exportador a través de la formación, experiencia, el juicio, la inteligencia, las relaciones y las ideas de los directivos y trabajadores de una empresa. En el mismo sentido, Ríos, Ruiz, Lecaro & Rehpani (2017), señala los factores de éxito para el desarrollo del sector cacaotero en el Ecuador, destacando entre ellos a la orientación estratégica y el talento humano, donde se busca fomentar la creación de capacidades técnicas y gerenciales en las organizaciones de productores para el desarrollo de modelos asociativos.

Tabla 2

Antecedentes internacionales relacionados al estudio

Id.	Título	Variable	Tipo de Documento	Autor	Universidad/Identidad	Fuente	Aporte de Tesis
1	Estado actual sobre la producción y el comercio del cacao en América	Factores Internos/Exportaciones	Estudio de investigación	Arvelo, Gonzáles, Delgado, Maroto, & Montoya, 2017 ^a	Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA)	Repositorio IICA	Se describe el sector cacaotero en América y explican algunos de los retos que afronta el sector cacaotero mundial a corto y mediano plazo. De igual forma, se brinda información cuantitativa del mercado cacaotero mundial
2	Diferenciación y agregado de valor en la cadena ecuatoriana del cacao	Factores Internos	Libro digital	Vasallo	Instituto de Altos Estudios Nacionales (IAEN)	Repositorio IAEN	Describe las principales condicionantes de la cadena de cacao agroindustrial del Ecuador y los clasifica en 8 temas relevantes
3	Efectividad en redes interorganizacionales: un estudio exploratorio	Factores Internos	Paper	Grueso	Suma de Negocios	ScienceDirect	El autor describe que la cooperación (uno de los factores del estudio) permite acceder a nuevos mercados y obtener ventajas competitivas
4	¿Cómo compiten las pymes en los mercados internacionales? Análisis de un clúster local con vocación exportadora	Factores Internos	Paper	Estrella, Jiménez, Ruiz, & Sánchez	Universidad de Almería	ScienceDirect	Menciona que la cooperación brinda un mayor potencial competitivo a las empresas y a través de ella se puede obtener el reconcomiendo internacional
5	La agricultura en Cuba y las reformas agrarias	Factores Internos	Libro	Sorzano, Fernandes, Rincón, Kretschmer, Filho, Garrido, . . . Pereira	CLACSO	JSTOR	El autor las medidas aplicadas para consolidar la agricultura en Cuba detallando que las cooperativas incentivan la producción agrícola
6	Estudios Industriales: Orientación Estratégica para la toma de decisiones	Factores Internos	Publicación	ESPAE	Escuela Superior Politécnica del Litoral	ESPAE	Se mencionan los principales factores que influyen en la productividad de cacao en Ecuador.
7	Iniciativa Latinoamericana del Cacao	Factores Internos	Publicación	Gómez-García Palao & Vignati	CAF-Banco de Desarrollo de América Latina	Boletines y revistas CAF	Se describen seis principales desafíos relacionados al sector cacaotero
8	Competitividad de las Pymes exportadoras: Programas para promover su internacionalización	Factores Internos	Publicación	Frohmann	Organización de los Estados Americanos	Organización de los Estados Americanos	Se señalan los obstáculos internos a la exportación en base a empresas de Argentina, Chile, Brasil, Colombia y Costa Rica.

9	Introducción: los parámetros del análisis	Factores Internos	Libro	Ficker	El colegio de México	JSTOR	Se describe los factores internos que influyen en el sector exportador describiendo como uno de estos la tecnología y las técnicas de cultivo
10	El frente amplio y la política agraria en el Uruguay	Factores Internos	Libro	Piñeiro, Cardeillac, Kay, Vergara-Camus, Deere, Ezquerro-Cañete, . . . Mészáros	CLACSO	JSTOR	Se detalla los factores que impulsaron el crecimiento del sector agropecuario en el Uruguay, demostrando que la tecnología influye en este sector
11	Factores que influyen en el desarrollo exportador de las pymes en Colombia	Exportaciones/Factores internos	Artículo	Escandón & Hurtado	Estudios Gerenciales	ScienceDirect	Se analiza los factores para el desarrollo exportador para la Pymes en Colombia, describiendo la experiencia del emprendedor como un aspecto relevante, así como las ventajas competitivas de la empresa
12	Firm Resource and Sustained Competitive Advantage	Exportaciones/Factores internos	Artículo	Barney	Journal of Management	SAGE journals	Describe los aspectos relevantes para el proceso de exportación como la formación, experiencia, ideas de directorios, entre otros.
13	Estrategias país para la oferta de cacao especiales - Políticas e iniciativas privadas exitosas en el Perú, Ecuador, Colombia y República Dominicana.	Factores Internos	Publicación	Ríos, Ruiz, Lecaro, & Rehpani	Fundación Swisscontact	Repositorio Cámara peruana del café y cacao	Se describen los factores de éxito para el desarrollo del sector cacaotero en Ecuador, indicando que la orientación estratégica y el talento humano influyen en desarrollo del sector en país.

Nota: Se presenta las revisiones bibliográficas realizadas respecto a las variables de estudio y la descripción de cada fuente externa identificada para ser utilizadas como antecedentes internacionales, por elaboración propia.

1.2. Bases Teóricas

1.2.1. Internacionalización

La internacionalización, a pesar de ser una teoría muy frecuente, no cuenta con un único, consistente y compartido concepto (Spencer 2018). En el mismo sentido, este concepto presenta sus orígenes en las teorías clásicas del comercio internacional, las cuales sostienen que la internacionalización es un efecto como consecuencia de la especialización y división del trabajo (internacional). Esta última premisa, permite a las empresas el poder emplear mejor los recursos a su disposición dependiendo de los usos más productivos de cada país involucrado en actividades comerciales. Como consecuencia de la definición anterior, cada país produciría y exportaría aquellos productos en los que son más eficientes e importaría aquellos en los cuales no tuviera eficiencia para su producción. (Cardozo, Chavarro & Ramírez, 2007).

De acuerdo con Turnbull (1987, como cita en Spencer 2018), la internacionalización consta del movimiento de las operaciones internacionales de la empresa hacia el exterior. De igual forma, Wind, Douglas, & Perlmutter (1973), sostienen que la internacionalización se define como un proceso donde las actitudes u orientaciones específicas, están relacionadas con las etapas sucesivas en el desarrollo de las operaciones internacionales de la empresa. Al revisar postulados de otros autores, podemos encontrar a la definición de Johanson & Wiedersheim (1975), los cuales entienden a la internacionalización de las empresas como un proceso que usualmente cuenta con etapas que ocurren con cierto orden a medida que las empresas incrementan su nivel de involucramiento en mercados internacionales. Los autores Welch & Luostarinen (1988), sostienen que la internacionalización de las empresas tiene relación con el nivel de involucramiento de estas, señalado que este proceso se basa en el aumento del compromiso o la participación de las operaciones internacionales.

Para el presente estudio, se hace referencia a la línea de investigación de Estrategia y Gestión de Internacionalización, sobre la cual abordaremos el tema de las exportaciones de las empresas de cacao en grano de la región San Martín. Para ello, se mencionarán, de acuerdo con la bibliografía revisada, las estrategias de

internacionalización que una empresa puede optar para incursionar en nuevos mercados:

De acuerdo con Czinkota & Ronkainen (2008), en su libro titulado *“Marketing Internacional”*, exponen tres estrategias para que las empresas inicien las exportaciones o la “expansión” hacia mercados internacionales, las cuales consisten en: la exportación, el franquiciamiento, el licenciamiento y la inversión extranjera directa. Para Peng (2010) en su libro *“Estrategia global”*, sostiene que las estrategias de la internacionalización se agrupan en exportaciones directas e indirectas, franquicias y licencias, los contratos de inversión extranjera directa, empresas conjuntas y las adquisiciones. De igual forma, Peng (2010) menciona que la exportación es la estrategia más empleada en las empresas pioneras en mercados internacionales y destaca que este es un primer avance en las empresas para su consolidación en el extranjero.

Modelo de internacionalización Uppsala

De acuerdo con Johanson & Vahlne (1990), en su artículo *“The Mechanism of Internationalisation”*, refieren a este modelo de internacionalización como una combinación de factores. Por un lado, el desarrollo del conocimiento de los mercados externos y sus operaciones en el extranjero; y por otro lado, el incremento del compromiso de recursos por parte de las empresas en los mercados exteriores.

De igual forma, en este modelo, se menciona a la internacionalización de las empresas como una sucesión de etapas graduales, por las cuales las empresas van atravesando y adquiriendo conocimientos graduales que le permitan aumentar su compromiso internacional de forma gradual (Johanson & Vahlne, 1990). De la misma manera, Rialp (1990), menciona en su artículo *“Los enfoques micro-organizacionales de la internacionalización de la empresa: una revisión y síntesis de la literatura”*, con respecto al modelo gradualista o también conocido como Uppsala, que este conlleva a una serie de etapas progresivas que representan a un grado de implicación cada vez mayor por parte de las empresas con respecto a sus operaciones internacionales.

Los autores Johanson & Vahle (1990), mencionan una distinción entre los aspectos estáticos y dinámicos de la internacionalización (Ver Figura 1). Para los autores, los aspectos estáticos de la internacionalización refieren al grado de conocimiento del mercado y el compromiso de las empresas para con estos; mientras que los aspectos dinámicos tienen relación con las actividades comerciales que realiza la empresa actualmente y las decisiones de compromiso.

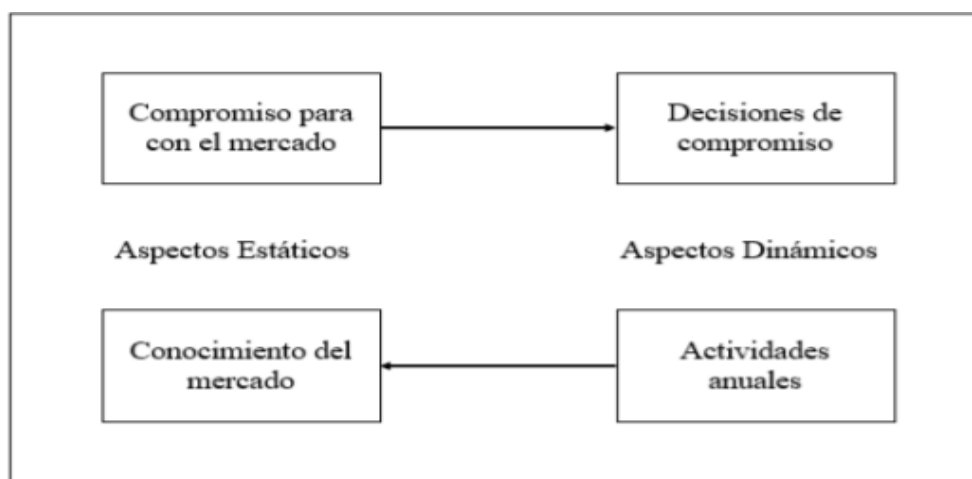


Figura 1. El proceso de Internacionalización de las empresas.

La figura detalla el proceso de internacionalización de acuerdo con sus aspectos estáticos y dinámicos, por Johanson & Vahlne, 1990

Como se puede apreciar, las decisiones de compromiso están afectas al compromiso para con el mercado y el conocimiento del mercado, se encuentra afecto a las actividades anuales de las empresas. Demostrando así una relación directa entre estos aspectos. Con relación al empeño y grado de entendimiento de los mercados internacionales, Johanson & Wiedersheim (1975), proponen 4 fases como parte del proceso de internacionalización de las empresas:

- Exportaciones no regulares o esporádicas: En esta fase la empresa no compromete recursos con el mercado de destino y carece de un canal de información desde y hacia el mercado extranjero. En otras palabras, esta etapa se caracteriza por exportaciones esporádicas directas o indirectas, que de cierta forma le otorgan a la empresa la experiencia en el funcionamiento del país de destino.
- Exportaciones a través de representantes independientes (agentes): En esta fase la empresa cuenta con un canal para exportar al mercado extranjero, a través

- de agentes independientes, los cuales sirven de representante para la empresa en los mercados externos. A través de estos, obtienen información con respecto a los factores que influyen en las ventas. De igual forma, esta etapa significa un aumento en el compromiso de las empresas para con el mercado de destino.
- Establecimiento de subsidiaria de ventas en el país extranjero: En esta etapa, la empresa controla el canal de información del mercado extranjero, otorgándole la habilidad de dirigir el tipo y cantidad de información circulando a través del mercado hacia la empresa. En el mismo sentido, se adquiere la experiencia directa relacionada a los factores que influyen en los recursos que le permitirán realizar un análisis detallado de costos, ventajas y oportunidades del mercado extranjero. La empresa adquiere una visión internacional que le permitirá tomar acción con respecto a sus operaciones comerciales y mejorar así la distribución de sus productos en el país de destino.
 - Establecimiento de una planta para la fabricación en el país extranjero: En esta última etapa, se incluye a la producción y comercialización como parte de la apuesta de las empresas para con los mercados extranjeros. Por tanto, es lógico que esta etapa sea la que mayor grado de compromiso represente para las estas. Para este punto, el conocimiento del mercado extranjero es mucho mayor, lo cual permite a las empresas tener la capacidad de evaluar costos y ventajas competitivas que le permitan trabajar mejor en una propuesta de marketing más global.

Otro concepto añadido por los autores Johanson & Wiedersheim (1975), en relación con la expansión de la empresa a mercados internacionales, radica en la “*distancia psicológica*”, en la cual hacen referencia a que las empresas tenderían a ingresar a mercados exteriores priorizando la cercanía psicológica que tengan los mercados de destino con los países de origen. Estos grupos de factores que impiden el flujo de información entre la empresa exportadora y el mercado de origen pueden ser: las diferencias culturales, políticas, educativas, lingüísticas o de desarrollo industrial.

De acuerdo con la definición presentada, se puede indicar que esta variable será de vital importancia para las empresas al momento de elegir los mercados a los cuales ingresará, en especial durante las primeras etapas. Por lo tanto, en una etapa

inicial, la empresa optara por elegir aquellos mercados donde la distancia psicológica sea menor hasta que logre de forma progresiva alcanzar a aquellos mercados que le representen una mayor distancia psicológica (Johanson & Wiedersheim 1975). Con respecto a este modelo, Johan & Wiedersheim (1975), presentan tres excepciones para este fenómeno:

- El primero se presenta cuando la empresa ya tiene una cantidad de recursos acumulados y los efectos de nuevos compromisos para estos serán mínimos. Por tanto, se puede inferir que para las empresas con experiencia en el comercio internacional o aquellas que presenten gran cantidad de recursos podrán desarrollar avances considerables en sus procesos de internacionalización sin necesidad de considerar un proceso determinado.
- La segunda excepción, se presenta bajo circunstancias de mercado estables y homogéneas. Es decir, cuando las empresas cuentan con recursos excedentes y el riesgo asociado a asumir nuevos compromisos es bajo, entonces las empresas podrán saltarse los procesos de internacionalización. Esto último se causa debido a que las empresas pueden obtener información de los mercados con facilidad o poseer de diversas fuentes sencillas la adquisición de los conocimientos que difieren de la propia experiencia.
- Para la tercera y última excepción, se puede resumir en la experiencia adquirida por las empresas como resultado de haber participado en operaciones internaciones en mercados con particularidades similares. Es decir, la empresa podrá replicar algunos de los conocimientos adquiridos en dichos mercados hacia nuevos mercados que cuenten con particularidades similares.

1.2.2. Negocios Internacionales

De acuerdo con la teoría, los negocios internacionales comprenden a toda operación o transacción comercial como por ejemplo las ventas, inversiones y transportes, que se realicen entre dos o más países distintos. Estas operaciones tienen por finalidad la búsqueda de rentabilidad de las empresas privadas. Al mismo tiempo, brinda a los gobiernos una posibilidad para mejorar el nivel de vida de sus habitantes a través de recursos que no existen en su país o quizás generar ganancias a través de este comercio (Daniels, Radebaugh & Sullivan, 2013).

Es pertinente mencionar que gracias a la globalización se pueden obtener productos con una mayor diversidad, calidad y a precios más competitivos que en el mercado local. Esto último, impulso a las empresas a realizar mayores contactos y aproximaciones comerciales con otros países. A continuación, se exponen algunas de las ventajas y motivos por los cuales las empresas deciden participar en los negocios internacionales de acuerdo con Daniels, Radebaugh & Sullivan en su libro titulado “*Negocios Internacionales: Ambientes y operaciones*”:

Motivos y ventajas de participar en Negocios Internacionales

- Ampliación de las ventas: En el mundo existe un universo mayor de compradores potenciales para un producto y/o servicio para las empresas. Adicionalmente, el ampliar el número de ventas les permitirían a las empresas poder alcanzar economías de escala y eventualmente reducir los costos por unidad para tener precios más competitivos o márgenes mayores.
- Reducción de los riesgos: Al realizar ventas en países distintos al de origen, les permite a los exportadores mitigar el riesgo de una posible disminución en las ventas y/o una posible recesión del país en origen que pueda frenar sus operaciones. De igual forma, al estar presente en una mayor cantidad de países puede significar un método de defensa para las empresas frente a otros competidores internacionales que ingresen posteriormente.
- Adquisición de recursos: A nivel internacional, las empresas que se encargan de procesos productivos buscan en países extranjeros mejores insumos para la elaboración de sus productos, que en muchos casos no pueden conseguir a nivel nacional. Por ello, recurren al mercado internacional para poder abastecerse de recursos de mejor calidad y muchas veces a un costo más bajo que se traduce en beneficios productivos. De igual forma, en el mercado de servicios, el conocimiento operativo y la calidad especializada que puedan obtener en el mercado internacional les permitirá reforzar su ventaja competitiva frente a otras empresas del sector.

Estrategias de los Negocios Internacionales

Las empresas utilizan diversas estrategias para incursionar en nuevos mercados o permanecer vigentes en estos de forma que sus operaciones se

mantengan rentables. Estas estrategias se centralizan en la reducción de costos y toma en cuenta la susceptibilidad de los países locales frente a los Negocios Internacionales. Por tal motivo, se detallarán algunas de las estrategias básicas explicadas por Hill (2011) en su libro titulado: *“Negocios internacionales: Competencia en el mercado global”*

- Estrategia de estandarización global: Consiste en producir y comercializar un solo producto para todos los mercados donde la empresa se encuentre presente. De esta forma, le permite a la empresa poder alinear las estrategias de marketing, investigación y desarrollo para todos estos mercados de forma general. Un ejemplo de este tipo de estrategias se realiza a nivel del sector industrial, ya que suelen realizar productos que satisfacen a una demanda general. Como consecuencia de esta estrategia, las empresas pueden enfocarse más en temas de costos y la búsqueda de economías de escala. De igual forma, les permite investigar los conocimientos globales y economías de localización para poder aprovechar mejor los factores intrínsecos de cada país a nivel social, cultural, político y legislativo.
- Estrategia de localización: Consiste en adaptar los productos y servicios de acuerdo con las características de cada país. Para esta estrategia, la empresa puede enfocar su oferta de forma más direccionada al consumidor local de cada país y toma en consideración que la oferta exportable no se ajusta necesariamente para todos los consumidores por igual. No obstante, el realizar una diferenciación no necesariamente conlleva a una reducción de costos; por el contrario, suelen aumentar los costos de producción, los cuales se intentan mitigar con un aumento en el valor agregado a los productos finales que se traducen en un incremento en los precios.
- Estrategia transnacional: Esta estrategia se enfoca en poder satisfacer la demanda de diversos mercados internacionales y al mismo tiempo poder reducir los costos al máximo posible. En particular, esta estrategia exhibe un grado de dificultad mayor para su implementación, con respecto a otras estrategias, debido a que el personalizar la oferta de acuerdo con cada mercado conlleva un aumento en los costos de producción. Para ello, la empresa busca hacer uso subsidiarias para la producción, el uso del

conocimiento adquirido en los productos, emplear las economías de localización y buscar las economías de escala.

- Estrategia internacional: Esta estrategia adapta los productos que se comercializan a nivel local por las empresas, para poder llevarlos hacia mercados internacionales; bajo esta estrategia se mantienen las operaciones productivas a nivel del país de origen y en ocasiones se puede derivar algunas actividades clave como el marketing y la manufactura a países estratégicos.

Modalidades de Negocios Internacionales

Dentro del espectro de las opciones para realizar Negocios Internacionales, Daniels et al. (2013) mencionan las siguientes modalidades:

- Inversiones: Se realiza cuando un inversor adquiere un porcentaje de participación sobre una empresa extranjera y obtiene por ello intereses y dividendos. Estas inversiones se pueden ser considerar como exportaciones e importaciones de servicios debido al uso de los activos, en este caso el capital. Existen dos tipos de inversiones: Inversión extranjera e inversión de cartera.
 - . Inversión Extranjera Directa (IED): También conocida como inversión directa. Consiste en que un inversionista puede contar con una participación mayoritaria o minoritaria de un negocio extranjero y de esta forma, siempre y cuando el resto de participación se encuentre muy fragmentada, ningún otro propietario podrá interferir en las decisiones del inversionista. (Daniels Radebaugh & Sullivan, 2013). De acuerdo con Pla & León (2004), en su libro titulado “*Dirección de Empresas Internacionales*”, esta constituye una de las modalidades más riesgosas de inversión debido a que la rentabilidad esperada se encuentra en el largo plazo. Por tal motivo, suelen ser las empresas con mayor tiempo en el mercado, las que suelen utilizar esta modalidad. Las IED, se pueden clasificar en tres tipos: Empresa Conjunta (Joint Venture), Adquisiciones, y Filiales.
 - . Inversión de cartera o Portafolio: “Es un interés financiero no mayoritario en otra entidad, generalmente toma dos formas:

acciones en una empresa o préstamos a una empresa (o país) en forma de bonos, cuentas o notas compradas por el inversionista.”

(Daniels, Radebaugh y Sullivan, 2013)

- Exportación e importación de servicios: Actividad que forma parte del sector con mayor crecimiento en el mundo. Se le denomina exportación de servicios, cuando el agente que provee y recibe el pago por el mismo, lo efectúa fuera del país de su país de origen. De igual forma, se le denomina importación de servicios cuando se paga a un agente de un país exterior por un servicio prestado en un país ajeno al del prestador del servicio (Daniels, Radebaugh y Sullivan, 2013). Las exportaciones e importaciones de servicios se dividen en tres tipos de acuerdo con Daniels et al. (2013):
 - . Turismo y transporte: Hace referencia a los servicios conexos que brindan las empresas de transporte, aerolíneas, agencias de viaje, hoteles, entre otros hacia los turistas en los países distintos al de su origen.
 - . Prestación de servicios: Se destacan entre los principales, los servicios de la banca, seguros, ingeniería y gestión operativa que las empresas brindan en distintos países, a cambio de una comisión. Entre los tipos más resaltantes se encuentran las operaciones llave en mano y los contratos administrativos.
 - . Uso de activos: Se define como el permiso que otorgan las empresas a otras para poder usar sus activos a cambio de un pago denominado regalías. Entre los principales acuerdos de uso de activos se encuentran las licencias y franquicias
- Exportación e importación de mercancías: En el caso de la exportación de mercancías, consiste en la venta de bienes hacia países diferente al propio. Por su parte, la importación de mercancías hace referencia a la adquisición de bienes de un país extranjero a otro. En ambos casos, los bienes que se comercializan son tangibles y esta es la modalidad más común de negocios internacionales, que a su vez es considerada como la fuente principal de ingresos de una nación.

Cabe mencionar que, para la presente investigación la modalidad de exportación e importación de servicios no se aplicaría, debido a que se describe al producto de cacao en grano.

Exportaciones

Para comprender esta modalidad de los negocios internacionales, analizaremos la definición desde diversos autores con respecto a lo que refieren para un concepto y los principales motivos para iniciarse en las exportaciones.

De acuerdo con Daniels et al. (2013), las exportaciones son “la venta de bienes o servicios producidos por una empresa con sede en un país a clientes que residen en otro país”. De igual forma, de acuerdo con Daniels, existen dos vertientes con respecto a la interpretación del proceso que conduce a una empresa a iniciar y desarrollar la exportación.

- Internacionalización incremental: En esta perspectiva se resalta que los países tienen un interés mayor por exportar a lugares donde la distancia sea menor físicamente, exista una mayor similitud en términos de mercado y culturales. Posteriormente seguirán un proceso secuencial para ampliar deliberadamente las exportaciones a países cada vez más diferentes y distantes (Daniels et al., 2013).
- Born Global: En esta perspectiva, la empresa persigue desde su visión una globalización rápida y sin una estructura de internacionalización o nacionalización a largo plazo. De forma general, estas empresas nacidas como globales suelen ser pequeñas empresas orientadas a la tecnología que operaran en mercados internacionales desde su concepción (Holleisen & Arteaga, 2010).

Según la definición de Duarte (2008), en su libro titulado “*Fundamentos de comercio internacional: Un enfoque empresarial*”, una exportación consiste en la salida legal de una mercancía o servicio para un comprador fuera del territorio aduanero, con la finalidad de ser nacionalizada y comercializada en el país de destino. De igual forma, menciona algunos de los principales motivos que tienen las empresas para empezar a exportar: Generar productos de mayor calidad, contar

con precios competitivos, contar con excedentes de producción, mejor aceptación de los productos por parte del consumidor externo y generar mejores rentabilidades para la empresa. Adicionalmente, el autor menciona que la actividad exportadora es la principal fuente de ingreso de divisas para los países que participan de esta modalidad, y que al mismo tiempo genera un crecimiento del PBI.

Clasificación de las exportaciones según mercancía

De acuerdo con la clasificación mencionada por Duarte (2008), las exportaciones se pueden dividir de acuerdo con su valor agregado, régimen aduanero y situación legal. Para efectos de esta tesis, sólo analizaremos la clasificación de acuerdo con el valor agregado:

- Exportación Tradicional: Hace referencia a aquellos productos que una empresa ha exportado durante años y no ha presentado ninguna alteración de su proceso de producción. Sin embargo, cuenta con una desventaja a nivel de precios, ya que estos dependen de las cotizaciones internacionales de los mercados de valores. Por tal motivo, la empresa exportadora no tiene injerencia en los precios del producto y el valor agregado es inexistente o escaso. (Duarte, 2008)
- Exportación No Tradicional: Hace referencia a aquellos productos que una empresa ha ido exportando de forma esporádica con el pasar de los años. Para este tipo de exportaciones, el exportador tiene injerencia sobre los precios y puede modificarlos de acuerdo con su estructura de costos. Además, en esta clasificación, los exportadores suelen incluir notables valores agregados a los productos. (Duarte, 2008)

Métodos de exportación

De acuerdo con los métodos de exportación podemos encontrar a la exportación directa e indirecta las cuales se describen a continuación:

- Exportación directa: Se presenta cuando la empresa vende de forma directa sus productos a un intermediario independiente, el cual puede ser un agente, distribuidor o minorista que se encuentra ubicado fuera del país de origen y que posteriormente sean ellos quienes vendan directamente al consumidor

en el país de destino. De igual manera, bajo este método de exportación, es la empresa exportadora la encargada de los aspectos de elaboración y comercialización, así como de la supervisión del proceso. De asegurar el correcto desempeño de este método, se traduciría en mayores niveles de ventas y de utilidades para la empresa. Por tal motivo, es relevante conocer que tipos de clientes se pueden adecuar mejor para la comercialización en el mercado de destino. A continuación se detallarán tres canales que existen de acuerdo con lo mencionado por Daniels et al. (2013):

- . Agentes: Es el intermediario responsable de promover y concluir las operaciones comerciales que abarca una exportación. No obstante, no asume responsabilidades sobre el producto, ni frente al cliente y trabaja sólo en base a una comisión.
 - . Distribuidores: Es el intermediario permanente de las empresas exportadoras en un mercado de exportación específico. Ellos son los que adquieren directamente los productos de los exportadores y posteriormente los revenden a otras empresas, que son los destinatarios finales, en el país de destino.
 - . Minoristas: Este canal se logra cuando la empresa exportadora tiene contacto directo con el representante de compra en el país de destino, en otras palabras, se contacta directamente con el cliente potencial.
- Exportación indirecta: Bajo este método para exportar, es la empresa exportadora la encargada de contratar a un distribuidor o agente para que pueda enviar y vender su producto en el mercado de destino. De esta manera, el exportador es mucho más dependiente del intermediario para poder realizar y supervisar las labores de marketing, embalaje, distribución, comercialización y métodos de cobranza. Algunos de los métodos para realizar este método de exportación son:
- A través de venta a clientes nacionales que luego exporten el producto, en esta situación, la empresa vende el producto a un intermediario nacional que posteriormente exportará el producto a sus agentes extranjeros para que finalmente pueda llegarse a vender al consumidor final.

- A través de intermediarios, se realiza cuando la empresa contrata a un representante comercial que realizara las operaciones de comercio exterior. Esta modalidad es más frecuente en empresas nuevas en el comercio internacional que no cuentan con experiencia; sin embargo, cuentan con productos competitivos.

Reforma Económica

Los años anteriores a los noventa se destacaron por contar con política de crecimiento hacia adentro, es decir una economía cerrada y de una compleja estructura arancelaria (Bello, 2012). A inicios de los años noventa, en el Perú se comenzó un proceso de apertura comercial unilateral y la aplicación de reformas estructurales, estas acciones conllevaron a una reducción considerable de las tasas arancelarias y en las restricciones para arancelarias (Ponce & Quispe, 2010).

Estas políticas tuvieron diversas modificaciones, especialmente para los aranceles a las exportaciones, siendo el promedio arancelario reducido a 17%; sin embargo, existió una sobretasa para los productos agrícolas y los derivados, disminuyendo la intención de comercialización, por parte del sector agrícola, debido a que contaba con una tasa arancelaria más elevada que para los otros sectores empresariales (Pasco-Font, 2000).

En el mismo sentido, en 1996 se formula la Comisión para la Promoción de Exportaciones del Perú (Prompex), organismo autónomo que tenía como finalidad promover la exportación de productos para aportar el incremento de las exportaciones peruanas mediante un trabajo conjunto entre el sector privado y el sector público, entidad con relación al comercio exterior (Pasco-Font, 2000).

A partir de estas políticas de fomento de las exportaciones y apertura de mercados, el Estado comienza a celebrar acuerdos comerciales con diversos países, pese a los tratados negociados, la composición de las exportaciones e importaciones no se ha visto modificadas sustancialmente (Ponce & Quispe, 2010). Las exportaciones se concentran principalmente en exportaciones tradicionales y, por su lado, las importaciones en bienes de capital e insumos intermedios (Ponce & Quispe, 2010).

La apertura comercial tuvo un impacto positivo y fuerte relación entre la estrategia de apertura comercial y el crecimiento económico del país, los buenos

resultados macroeconómicos obtenidos han presentado una tendencia similar a la tasa de reducción de niveles de pobreza durante los años 2004 – 2016 (López de Castilla, 2017).

1.2.3. Metodología CEPAL aplicado al sector cacao peruano

Por un lado, en busca de reconocer como se encuentra el sector del cacao en el Perú y en la Región San Martín; para ello, se aplicará la metodología CEPAL, llamada metodología de concentración, segmentación y priorización. El análisis se realizará para el Perú, tomando en cuenta los volúmenes exportados en TM de los diez principales países exportadores de cacao en grano, y para la Región San Martín, de la misma manera a través de los volúmenes exportados durante el 2016 – 2019 para las principales regiones del Perú.

Se utilizarán cuatro cálculos para la aplicación de esta metodología, siendo la participación de las exportaciones de cada país en base a las exportaciones mundiales, la tasa de crecimiento promedio, el índice de la tasa de crecimiento promedio y el índice de la diferencia de participaciones. Las fórmulas por aplicar se describen en la Tabla 3.

Tabla 3

Formulas por aplicar Metodología CEPAL

Índice	Formula
Participación de exportaciones de los mercados	$P(\text{Mercado } i) = \frac{\text{Mercado } i}{\text{Total del Sector } A} \times 100$
Tasa de Crecimiento de Mercado	$TCM(\text{Mercado } i) = \left(\sqrt[n-1]{\frac{\text{Año } N (\text{Mercado } N)}{\text{Año } 1 (\text{Mercado } 1)}} - 1 \right) \times 100$
	$N = \text{Número de año de estudio } (1, 2, 3, \dots, N)$
Índice de Participación Promedio	$\text{Indice } PP = \frac{(PP (\text{Mercado } i) - \text{Media } (PP))}{\sigma (PP)} \times 100$
Índice de Tasa de Crecimiento de Mercado	$\text{Indice } TCM = \frac{(TCM (\text{Mercado } i) - \text{Media } (TCM))}{\sigma (TCM)} \times 100$

Nota: Se presentan las fórmulas utilizadas para las matrices de concentración, segmentación y priorización para los principales países exportadores de cacao en grano, así como las regiones exportadoras del Perú durante el 2016 – 2019, adaptado de Osorio & Recharte 2019, por elaboración propia.

Una vez hallado los índices de tasa de crecimiento promedio e índice de la diferencia de participaciones, se podrá identificar a que segmento pertenece cada uno de los mercados en estudio, pudiéndose clasificar como consolidado, estrella, estancado y prometedor, según sea el caso.

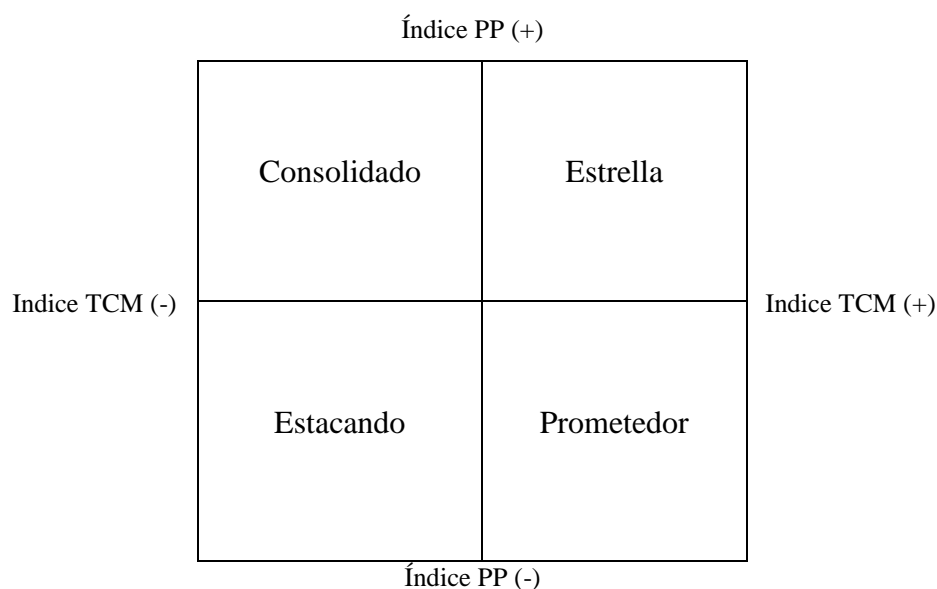


Figura 2. Matriz de criterios de segmentación

La figura muestra la matriz de concentración, segmentación y priorización, por Osorio & Recharte (2019)

De acuerdo con los resultados obtenidos, se puede identificar que el Perú, en el sector cacao a nivel mundial, se encuentra estancado pues el índice de participación promedio fue de -0.6625 y el índice de tasa de crecimiento del mercado fue de -1.3655 . Así mismo, en el mismo segmento se encuentran los países de Malasia y Republica Dominicana. El único país que se encuentra ubicado en el segmento estrella es Costa de Marfil con un índice de participación promedio de 2.9100 y un índice de tasa de crecimiento de mercado de 0.0017 (Ver Tabla 4).

Para la Región San Martín, se aplicaron los criterios mencionados previamente y se comparó con las exportaciones mundiales; cabe mencionar que, la unidad de medida es cantidad exportada en TM, debido a que el precio es variable en cada país y región. El segmento en el que se encontró ubicado la Región San Martín durante el período de estudio fue estancado, el índice de participación promedio y tasa de crecimiento de mercado fueron de -0.7858 y -3.0982 , respectivamente. Asimismo, se observa que, entre las principales regiones

estudiadas Huánuco, Piura, Ayacucho y Cusco, al igual que la Región San Martín, se encuentran en el segmento de estacando (Ver Tabla 5).

Después de haber aplicado la metodología CEPAL, se pudo reconocer que el sector de cacao en grano en el Perú y en Región San Martín están estancadas demostrando la relevancia de identificar aquellos factores que influyen en el sector.

Tabla 4

Metodología CEPAL principales países exportadores 2016 – 2019

EXPORTADORES	2016	2017	2018	2019	P1	P2	P3	P4	PP	TCM	INDICE PP	INDICE TCM	SEGMENTO
Totales	3,196,954	3,622,500	4,065,429	3,964,393	100	100	100	100	100	7.44			
Côte d'Ivoire	1,055,636	1,510,082	1,525,594	1,619,957	33.02	41.69	37.53	40.86	38.27	15.34	2.5902	2.2855	ESTRELLA
Ghana	581,375	573,334	843,641	618,139	18.19	15.83	20.75	15.59	17.59	2.06	0.7544	-0.5403	CONSOLIDADO
Camerún	263,746	221,667	245,777	316,600	8.25	6.12	6.05	7.99	7.10	6.28	-0.1765	0.3561	PROMETEDOR
Ecuador	227,214	284,546	294,063	270,944	7.11	7.85	7.23	6.83	7.26	6.04	-0.1626	0.3062	PROMETEDOR
Países Bajos	196,832	231,320	237,808	247,381	6.16	6.39	5.85	6.24	6.16	7.92	-0.2602	0.7050	PROMETEDOR
Bélgica	185,897	237,732	212,237	199,219	5.81	6.56	5.22	5.03	5.66	2.33	-0.3047	-0.4831	ESTANCADO
Nigeria*	0	0	148,419	166,569	0.00	0.00	3.65	4.20	1.96	12.23	-0.6325	1.6225	PROMETEDOR
Malasia	91,090	145,294	155,572	110,892	2.85	4.01	3.83	2.80	3.37	6.78	-0.5075	0.4623	PROMETEDOR
R. Dominicana	73,712	55,994	73,890	76,586	2.31	1.55	1.82	1.93	1.90	1.28	-0.6381	-0.7067	ESTANCADO
Perú	61,913	58,238	60,101	58,607	1.94	1.61	1.48	1.48	1.63	-1.81	-0.6625	-1.3655	ESTANCADO

Nota: Se aplica la metodología de concentración, segmentación y priorización para los principales países exportadores de cacao en grano para los años 2016 – 2019 con objeto de identificar el segmento ubicado para cada país, adaptado de Trade Map 2020, por elaboración propia.

*Para realizar los cálculos respecto a Nigeria, se tomó como año inicial 2018, a diferencia de los otros países que se tomó como año base el 2016, con la finalidad de contar con una información más acertada ante la ausencia de datos de exportación para los primeros años.

Tabla 5

Metodología CEPAL principales regiones exportadoras de Perú 2016 – 2019

EXPORTADORES	2016	2017	2018	2019	P1	P2	P3	P4	PP	TCM	INDICE PP	INDICE TCM	SEGMENTO
Totales Mundo	3,196,954	3,622,500	4,065,429	3,964,393	100	100	100	100	100				
Lima y Callao	38,708	35,949	43,808	44,323	1.2108	0.9924	1.07757	1.11803	1.09969	4.61874	-0.7091	0.0031	PROMETEDOR
San Martín	10,274	9,244	7,178	7,501	0.3214	0.2552	0.17656	0.18921	0.23558	-9.95494	-0.7858	-3.0982	ESTANCADO
Ucayali	551	812	1,169	1,696	0.0172	0.0224	0.02875	0.04278	0.02780	45.46486	-0.8042	8.6951	PROMETEDOR
Junín	707	1,081	839	1,410	0.0221	0.0298	0.02064	0.03557	0.02704	25.87319	-0.8043	4.5260	PROMETEDOR
Huánuco	1,919	2,763	2,448	1,333	0.0600	0.0763	0.06022	0.03362	0.05753	-11.43712	-0.8016	-3.4136	ESTANCADO
Piura	802	1,232	1,017	721	0.0251	0.0340	0.02502	0.01819	0.02557	-3.48674	-0.8044	-1.7217	ESTANCADO
Ayacucho	4,380	1,115	716	622	0.1370	0.0308	0.01761	0.01569	0.05027	-47.82785	-0.8023	-11.1575	ESTANCADO
Loreto	125	575	602	578	0.0039	0.0159	0.01481	0.01458	0.01229	66.59908	-0.8056	13.1924	PROMETEDOR
Amazonas	225	275	400	352	0.0070	0.0076	0.00984	0.00888	0.00834	16.08784	-0.8060	2.4437	PROMETEDOR
Cusco	720	737	845	183	0.0225	0.0203	0.02079	0.00462	0.01707	-36.65590	-0.8052	-8.7801	ESTANCADO

Nota: Se aplica la metodología de concentración, segmentación y priorización para las principales regiones exportadoras de cacao en grano para los años 2016 – 2019 con objeto de identificar el segmento ubicado para cada región, adaptado de Adex Data Trade 2020, por elaboración propia.

Tabla 6

Metodología CEPAL principales regiones exportadoras de Perú 2001 – 2015

EXPORTADORES	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Totales	2,087,185	8,046,687	3,360,755	4,667,798	2,814,922	2,870,396	2,651,049	2,627,882	2,845,106	2,950,717	4,949,306	3,843,793	3,060,091	3,196,393	2,680,596
Lima y Callao	2	58	73	82	432	626	938	1,287	1,668	2,466	3,501	10,055	13,312	21,794	36,682
San Martín	0	115	262	246	227	467	830	1,232	1,421	2,249	4,282	2,936	7,087	15,580	11,684
Ucayali	0	0	0	0	0	0	0	48	0	0	0	100	0	0	49
Junín	0	0	0	0	0	10	31	152	229	1,166	1,955	611	532	779	2,945
Huánuco	0	0	0	0	1	304	482	667	1,627	1,571	2,765	4,359	2,854	4,051	1,980
Piura	0	0	0	0	0	16	109	194	243	155	829	507	695	1,006	966
Ayacucho	202	406	449	641	406	457	907	841	1,097	1,798	3,478	3,153	1,570	2,321	926
Loreto	14,383	21,109	15,530	9,407	9,820	14,189	18,430	7,638	14,390	23,708	25,439	47,705	42,926	93,557	71,291
Amazonas	39,890	40,803	40,653	36,496	22,734	44,991	46,811	37,327	56,686	52,209	47,960	65,613	63,629	68,196	79,597
Cusco	117	634	784	1,009	1,141	2,649	4,263	5,525	7,630	11,323	20,289	26,819	31,298	47,231	59,132

Nota: Se aplica la metodología de concentración, segmentación y priorización para las principales regiones exportadoras de cacao en grano para los años 2001 – 2015 con objeto de identificar el segmento ubicado para cada región, se muestra la primera parte de la Tabla, donde se señala las exportaciones de cada región, para el caso de San Martín se tomó como primer año de exportación 2002, debido a que no se registraron datos de exportación, esta aplicación se repite para aquellas regiones que no cuentan con registros de exportaciones en los primeros años, adaptado de Adex Data Trade 2020, por elaboración propia.

Tabla 6

Metodología CEPAL principales regiones exportadoras de Perú 2001 – 2015, continuación

EXPORTADORES	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15
Totales Mundo	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
Lima y Callao	0.00	0.00	0.00	0.00	0.02	0.02	0.04	0.05	0.06	0.08	0.07	0.26	0.44	0.68	1.37
San Martín	0.00	0.00	0.01	0.01	0.01	0.02	0.03	0.04	0.05	0.08	0.15	0.10	0.25	0.55	0.42
Ucayali	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Junín	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.01	0.01	0.04	0.07	0.02	0.02	0.03	0.10
Huánuco	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.01	0.02	0.02	0.06	0.06	0.10	0.15	0.10	0.14	0.07
Piura	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.01	0.01	0.01	0.03	0.02	0.02	0.04	0.03
Ayacucho	0.01	0.01	0.01	0.01	0.01	0.02	0.03	0.03	0.04	0.06	0.12	0.11	0.06	0.08	0.03
Loreto	0.69	0.26	0.46	0.20	0.35	0.50	0.65	0.27	0.51	0.84	0.90	1.69	1.52	3.32	2.53
Amazonas	1.91	0.51	1.21	0.78	0.81	1.60	1.66	1.33	2.01	1.85	1.70	2.33	2.26	2.42	2.83
Cusco	0.01	0.01	0.02	0.02	0.04	0.09	0.15	0.20	0.27	0.40	0.72	0.95	1.11	1.68	2.10

Nota: Se aplica la metodología de concentración, segmentación y priorización para las principales regiones exportadoras de cacao en grano para los años 2001 – 2015 con objeto de identificar el segmento ubicado para cada región, se muestra la segunda parte de la Tabla, donde se señala las participaciones de cada región en base a las exportaciones mundiales de cada año, adaptado de Adex Data Trade 2020, por elaboración propia.

Tabla 6

Metodología CEPAL principales regiones exportadoras de Perú 2001 – 2015, continuación

EXPORTADORES	PP	TCM	INDICE PP	INDICE TCM	SEGMENTO
Totales	100	1.80			
Lima y Callao	0.21	101.62	-0.2809	0.6288	CONSOLIDADO
San Martín	0.11	153.63	-0.4440	1.6986	CONSOLIDADO
Ucayali	0.00	55.65	-0.6485	-0.3166	ESTANCADO
Junín	0.02	108.55	-0.6137	0.7715	ESTANCADO
Huánuco	0.05	102.72	-0.5617	0.6515	ESTANCADO
Piura	0.01	92.59	-0.6293	0.4432	ESTANCADO
Ayacucho	0.04	22.52	-0.5725	-0.9980	PROMETEDOR
Loreto	0.98	12.11	1.1092	-1.2121	ESTANCADO
Amazonas	1.68	5.06	2.3620	-1.3572	ESTANCADO
Cusco	0.52	56.00	0.2794	-0.3095	PROMETEDOR

Nota: Se aplica la metodología de concentración, segmentación y priorización para las principales regiones exportadoras de cacao en grano para los años 2001 – 2015 con objeto de identificar el segmento ubicado para cada región, se muestra la tercera parte de la Tabla, donde se señala los resultados obtenidos después de aplicar la metodología CEPAL se puede apreciar que para los años 2001 – 2015. La región San Martín se encontraban en un escenario consolidado. Sin embargo, a partir del 2016 al 2019, las exportaciones de cacao en grano sufren un estancamiento. Por ello, el análisis de estudio será solamente en el período que se presenta dicho estancamiento, adaptado de Adex Data Trade 2020, por elaboración propia.

1.2.4. Barreras a las exportaciones

Como menciona Pinho & Martins; Milanzi (2010, 2012, como cita Malca & Rubio 2015), pese a que las exportaciones brindan diferentes beneficios, la mayoría de las empresas aún no exportan, a pesar de que se considera la exportación como un aspecto fundamental para la apertura a mercados globales. Asimismo, las barreras existentes son una de las razones al por qué las empresas aún no exportan, exportan esporádicamente o no aprovechan el total de su potencial exportador. Se debe mencionar que, como define Morgan y Katsikeas (1997, como cita Escandón, Hurtado & Castillo, 2013) se entiende como barreras a las limitaciones de tipo operativo, actitudinal y estructural que impide que la empresa inicie su actividad exportadora.

Según Malca & Rubio (2013, como se cita en Malca & Rubio, 2015) se identifican tres tipos de empresas que participan en las exportaciones peruanas: i) exportadoras continuas, aquellas que tiene tres o más años de exportación continua; ii) empresas esporádicas, las cuales no poseen continuidad en la evolución de sus exportaciones y iii) exportadores únicos, aquellas empresas que exportaron únicamente una sola vez, destacando que las empresas esporádicas representan, dependiendo del sector, entre el 87% y el 94% del total de empresas que exportan.

En la actualidad, debido a los crecientes procesos de internacionalización generados por la globalización, existen un gran número de estudios que investigan las barreras a las exportaciones, estudios que siguen incrementándose a través de los años. Para la presente investigación, nos basaremos en el desarrollo del postulado por Malca & Rubio (2015), quienes diferenciaron las barreras a la exportación en base a Tinashé, E. (2013); Hakan, M. (2007); Leonideu, L (2004) y Artega, J. & Fernández, R. (2010).

Malca & Rubio (2015) divide las barreras a la exportación en internas y externas. Por un lado, las barreras internas se encuentran clasificadas en i) enfoque y compromiso general, ii) conocimiento y experiencia e iii) información, funcional y marketing; este último se encuentra subdividido en producto, precio, distribución, logística y promoción. Por otro lado, las barreras externas se dividen en mercado de destino, subdividiéndose en económicas, político – legal, sociocultural,

restricciones y regulaciones en el mercado exterior y obstáculos al desarrollo del mercado, y mercado de origen, conformadas por políticas de Gobierno y riesgos y retornos.

Las barreras internas a la exportación, resaltando que solo se tomarán las limitaciones internas para la presente investigación, como se mencionó previamente, se dividen en tres categorías. En primer lugar, el enfoque y compromiso gerencial, aquí el autor menciona que tiene relación con la falta de esfuerzos en marketing para exportación, compromiso/aspiración gerencial, enfoque del mercado doméstico y tiempo de la gerencia. En segundo lugar, el conocimiento y experiencia se encuentra conformada por el conocimiento de comercialización en mercado extranjero, mercados potenciales y dificultad en elección de un representante para el mercado externo.

En tercer lugar, la información detallada a través de la capacidad para reconocer oportunidades en el extranjero, mercados extranjeros, contactos en mercados exteriores e identificación de distribuidores en el exterior. Además, el aspecto funcional hace referencia a la capacidad productiva insuficiente, falta de mano de obra calificada y personal especializado en exportación, costos de trabajo y requisitos de garantía de calidad. En el mismo sentido, el marketing, clasificándose en producto, precio, distribución, logística y promoción. El producto se encuentra relacionado con el desarrollo de nuevos productos para los mercados exteriores, adaptación de diseño y estilo, estándares de calidad del extranjero y tecnología. Las barreras que hacen referencia al factor precio son precios adecuados para los consumidores, dificultad para ofrecer precios competitivos y créditos a consumidores en extranjero. La distribución hace referencia a los canales de distribución, acceso a canales confiables, representantes del exterior confiables, control sobre intermediarios y abastecimiento de inventarios. La logística, mencionando la falta de disponibilidad de almacenamiento y control en mercado extranjero y costos de transporte. La promoción, siendo la última subdivisión, describe la adaptación de actividades de promoción de acuerdo con el mercado de destino.

1.3. Análisis del sector/ producto

Para fines de la investigación, se presentará la información relacionada al origen y descripción del cacao en grano; así como las variedades de este. De igual manera se presentará la definición, cifras de producción, estacionalidad, criterios de comercialización y datos de la cadena de valor del cacao.

Definición y características del cacao

El cacao, posee diversas versiones sobre sus orígenes, la mayoría de los historiadores coinciden en que el cacao se originó en las cuencas del río Amazonas debido a que, en esta zona los árboles de cacao crecían de forma natural, esto habría ocurrido hace unos 4,000 años (Motamayor, 2002). Años más tarde, aproximadamente hacía unos 3,000 años, aparecieron los primeros cultivadores en la región de Centroamérica. Se postulo que fue la cultura de los olmecas, una cultura mesoamericana precolombina que se desarrolló en México, quienes observaron que el cacao era comestible debido a que ciertos animales lo consumían.

De acuerdo con los estudios realizados por Henderson & Joyce (2007), para la Universidad de Michigan, el cacao inicialmente era consumido como una bebida; es en el siglo XXI, en el cual el cacao es exportado hacia distintas partes del mundo y adquiere su reconocimiento internacional. En el caso del Perú, el Convenio Internacional del Cacao 2010 de la ICCO clasificó al Perú como el segundo productor y exportador de cacao fino después de Ecuador (Minagri, 2016).

Tabla 7

Descripción de las características del cacao

	Características del cacao
Familia	Malvaceae
Sub Familia	Sterculioideae
Género	Theobroma
Especie	Theobroma Cacao L
Morfología	Árbol semicaducifolio glabro o parcialmente pubescente en ejes jóvenes
Hojas	Coriáceas simples, enteras, angostamente ovadas a obovado-elípticas, ligeramente asimétricas, alternas y glabras o laxamente pubescentes en ambas caras
Flores	17 a 48 cm de largo y 7 a 10 cm de ancho Pentámeras, hermafroditas, actinomorfas

	10 a 20 mm de diámetros, pedúnculo flora de 1 a 3 cm de largo.
Sépalos	Blancos o rosas claros libres, amarillentos, con dos o tres nervios violetas adentro, glabros, parte inferior redondeada o atenuada, recurvos y apiculados 5 a 8mm de largo y de 1.5 a mm de ancho
Estambres	Fusionados a la base formando un tuvo, son 10 estambres, se alternan 5 estambres con 5 estaminodios. 2.5 a 3 mm de largo
Pétalos	Más largos que los sépalos 6 a 9 mm de largo
Ovario	Angulado ovado, ligeramente pentagonal y pentámero, se disponen en dos filas con 6, 12 o 16 óvulos por fila. 2 a 3 mm de largo
Fruto	Baya grande (mazorca), polimorfa, esférico o fusiforme, púrpura o amarillo en la madurez y glabro 10, 20 o 35 cm de largo y 7 cm de ancho
Tallo	Ortotrófico y alcanza una altura de 1.2 a 1.5 mt, entre los 10 y 18 meses el tallo complementa una fase de desarrollo.
Variabilidad	Características morfológicas (flores), agronómicas (resistencia a enfermedades), moleculares (isoenzimas)
Principales Grupos Genéticos	Criollo, Forastero del Alto Amazonas o Amazonas, Forastero del Bajo Amazonas o Guyanas, Nacional, Trinitario.
Condiciones ambientales	Climas cálidos y húmedos, con precipitación promedio de 1,150 mm; 2,500 mm y temperaturas entre 18° C y 32° C
Periodo Vegetativo	Arbusto perenne. Comienza a producir a los 6 a 7 años.
Suelos requeridos	Suelos no inundables, fértiles, ricos en materia orgánica, con buen drenaje y pH entre 4.5 a 6.5
Precipitación pluvial	1,600 a 2,500 mm anualmente, precipitaciones mayores a 2,600 mm pueden afectar la producción

Nota: Se describe las características del cacao considerando datos botánicos, taxonómico, partes de la planta y condiciones para cultivo, adaptado de Arvelo, Gonzáles, Maroto, Delgado & Montoya, 2017b e INIA, 2019, por elaboración propia

Descripción del cacao

El cacao, o también conocido por su nombre científico como *Theobroma cacao* L., pertenece a la subfamilia Esterculiácea y es una especie originaria de América del Sur. Cabe mencionar que el nombre científico fue impuesto en 1758 por el botánico Carlos Linneo, cuyo significado es “alimento de los dioses”. Comprende árboles ramificados con hojas simples y con un fruto indehisciente

carnoso (Mazorca) (Arvelo et al 2017b). El cacao proviene de un árbol robusto que puede alcanzar una altura de tres a seis metros (Cerrón, 2012).

Con respecto a la mazorca, esta es una baya elipsoidal, ovoide, fusiforme, oblonga o esférica de 10 a 35 cm de largo y con un peso de 200 a 500 gramos. La superficie de la mazorca es lisa, corrugada o amelonada con colores que varían desde un verde hasta amarillo (Cerrón, 2012). Al interior de las mazorcas se pueden encontrar alrededor de 20 a 40 semillas, las cuales son polimorfas, es decir pueden ser aplanadas, elipsoides, ovoides, triangulares, entre otros.

De igual forma, el tamaño promedio de las semillas abarca de 2 a 4 cm y se encuentran cubiertas por una sustancia vegetal viscosa llamada mucílago (Cerrón, 2012). Con relación a los cultivos de cacao en Perú, se pudo determinar que este árbol florece todo el año, pero con dos temporadas claramente diferenciadas como alta en los meses de abril hasta agosto y baja, durante los meses restantes (Ver Figura 3) (Minagri, 2016).

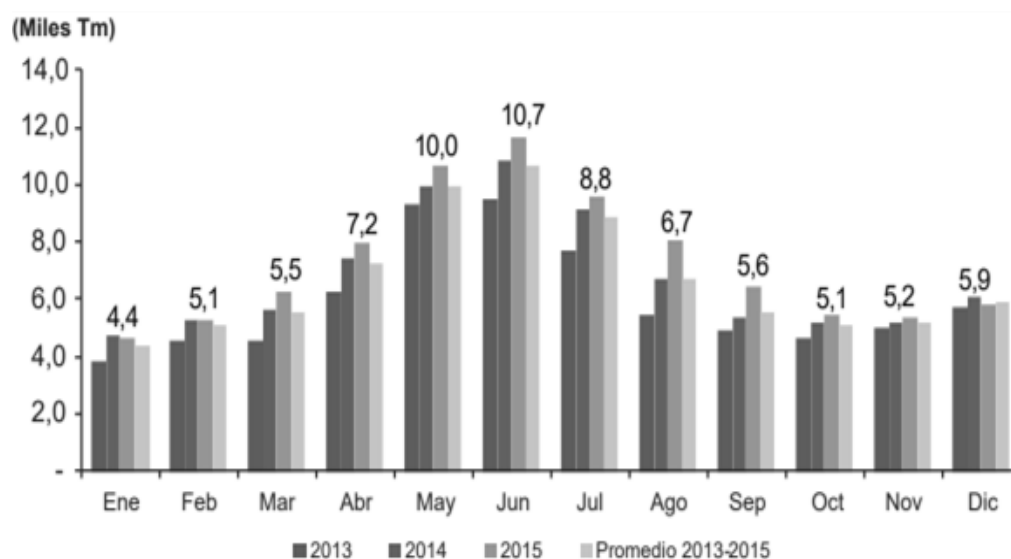


Figura 3. Estacionalidad de la producción de cacao en grano del Perú en miles TM
La figura muestra la cantidad de producción de cacao en grano en miles de TM para el Perú durante el período 2013 – 2015, de Minagri, 2016.

Al respecto de los valores nutricionales del cacao, podemos ver de acuerdo con la información de Promperú (2020) que el mayor componente lo establece los carbohidratos, los cuales lo hacen un alimento energético que ayuda a recuperar fuerzas bajo situaciones de cansancio físico y mental (Ver Tabla 8)

Tabla 8

Valores nutricionales cacao

Componentes	Por 100 gramos
Energía	456.0 Kcal
Agua	3.6 gr
Proteína	12.0 gr
Carbohidratos	34.7 gr
Calcio	106.0 mg
Fósforo	3.6 gr
Hierro	3.6 gr
Retinol	2.0 µg
Tiamina	0.17 mg
Vitamina C	3.0 mg
Riboflavina	0.14 mg
Niancina	1.7 mg

Nota: Se describe los valores nutricionales del cacao en grano por cada 100 gramos de consumo, por PromPerú, 2020.

Ficha Técnica del cacao

Partida Arancelaria	Descripción
180100	Nombre Comercial: Cacao, Cocola Nombre Científico: Theobroma cacao
Detalle	
El cacao en grano se obtiene de los árboles de cacao, los cuales cuentan con un fruto en forma de cilíndrica o esférica conteniendo en su interior las numerosas semillas envueltas en una pulpa viscosa.	
Presentaciones: Cacao en Grano, Manteca de Cacao, Pulpa de Cacao, Cáscara de Cacao, Cenizas de cáscaras de cacao, Jugo de Cacao, Pasta o Licor de Cacao, Polvo de Cacao y Chocolate	
Especies y variedades: Criollos, Forasteros y Trinitarios.	
Zonas de producción San Martín (42%), Junín (18%), Ucayali (11%), Huánuco (8%), Cusco (7%) y Amazonas (5%) (Minagri, 2018).	
Industria del cacao: cacao en grano, manteca de cacao, cacao en polvo, pasta de cacao y chocolate de cacao	

Figura 4. Ficha Técnica de cacao

Se detalla la ficha técnica de cacao para demostrar la información general sobre el cacao, adaptado de DPA & DRASAN (2016) & Camcafe Perú (2020)

Estadios de crecimiento cacao

De acuerdo con la publicación del Minagri (2015), titulado como “Requerimientos Agroclimáticos del cultivo de cacao”, el árbol del cacao alcanza su etapa productiva al cabo de los cinco a seis años desde su cultivo. En relación con la etapa productiva, se pueden definir cinco etapas para el proceso del crecimiento del grano de cacao (Ver figura 5):

- Botón floral: los botones tienen cerca de un centímetro de tamaño
- Floración: En esta etapa se abren los botones florales, las flores permanecen abiertas por 24 horas.
- Fructificación: Etapa donde el fruto crece, se considera que el fruto creció cuando este alcanza los 2 centímetros
- Maduración: En esta etapa los frutos alcanzan su tamaño máximo y el color típico dependiendo de su variedad.

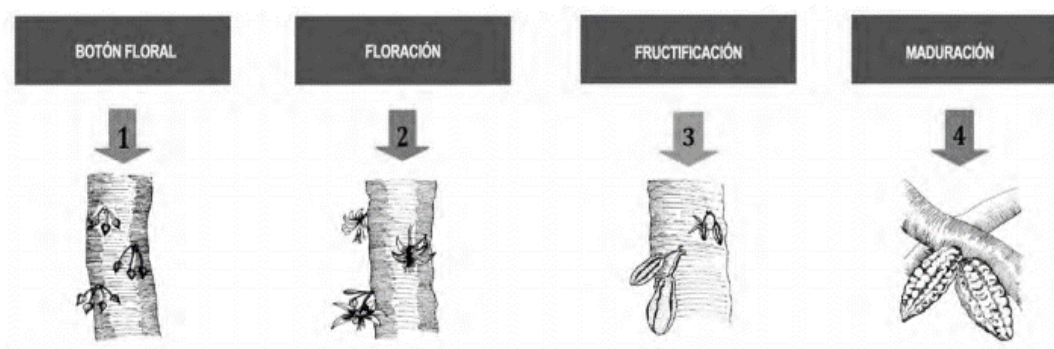


Figura 5. Etapas del crecimiento del botón floral del cacao

La figura muestra las 4 etapas por las que atraviesa el botón floral del cacao para su maduración y cosecha, por Minagri, 2015.

De igual forma, el Minagri (2015) establece que existen requerimientos climáticos para el proceso vegetativo y productivo del desarrollo del grano de cacao, los cuales se describen en la Tabla 9.

Tabla 9

Requerimientos de clima del cacao en grano

Temperatura óptima (°C)	22°C a 25°C
Temperatura crítica(°C)	< 20°C a 32°C >
Humedad óptima (%)	70% - 80%

Nota: La tabla muestra los requerimientos climáticos del cacao en grano durante las 4 etapas por las que atraviesa el botón floral del cacao para su maduración y cosecha, por Minagri, 2015.

Variedades del cacao

Como se mencionó previamente el cacao es originaria de Sudamérica y fue domesticada en Mesoamérica, el cual pertenece a la familia de Malvaceae (Arvelo et al, 2017b). Actualmente, el género *Theobroma Cacao* L, agrupa 24 especies botánicas, clasificándose en criollo, forastero y trinitario.

En primer lugar, el cacao criollo fue la primera variedad insertada por los primeros colonizadores en Europa, siendo su origen en América Central precolombina (Minagri, 2016). México, Guatemala y Nicaragua cultivan esta especie de cacao en pequeñas cantidades; así como, Perú, Colombia, Venezuela que también cultivan cantidades menores (Minagri, 2016). Debido a la alta susceptibilidad a enfermedades, presencia de árboles débiles de lento crecimiento y bajo rendimiento, su productividad se ha ido reduciendo como cultivo (Arvelo et al, 2017b).

Se debe mencionar que, poseen grano de gran tamaño, gruesos y casi redondos (Arvelo et al 2017b), el fruto se caracteriza por su dulce sabor, delicado, suave y complejo, características que permiten producir chocolates de gran calidad y menor amargor (Minagri, 2016). Este cacao es clasificado como exclusivo debido a su sabor y aroma intenso, siendo demandado por los mercados más exigentes del mundo (Minagri, 2016). Sin embargo, su producción solamente representa el 5% a 8% de la producción mundial de cacao (Minagri, 2016), por las dificultades de cultivo ya mencionadas.

En segundo lugar, el cacao forastero, cuyo origen fue en la Alta Amazonía (Morales et al, 2015), este tipo de cacao dominan en producción y comercio mundial de granos y son producidos en los continentes cacaoteros de África, Asia, América y Oceanía (Arvelo et al, 2017b), siendo los países de África y Asia que presentan mayor producción de cacao forastero (Minagri, 2016). En América, se cultiva principalmente en los países de Perú, Ecuador, Colombia, Brasil, Guayanas y Venezuela (Minagri, 2016); así mismo, es considerado como el cacao nativo de Brasil, Perú, Bolivia y Colombia (Minagri, 2016).

El cacao forastero se caracteriza por su resistencia, poco aroma, amargo, ligeramente ácido, con gran tanino y astringencia (Minagri, 2016). Así mismo, este

cacao es resistente a enfermedad, posee un gran rendimiento de cultivo, cosecha y árbol vigoroso (Minagri, 2016). Debido a sus características es utilizado principalmente para mezclar y dar cuerpo (Morales et al, 2015). El mayor productor de cacao forastero, en la actualidad, es Costa de Marfil (Minagri, 2016).

Tabla 10

Diferencia entre cacao criollo y criollo forastero

Descripción	Criollo	Forastero
Árbol	Débil y pequeño	Robusto y grande
Hojas	Grandes, color verde oscuro	Pequeñas, color verde claro
Mazorca	Forma cundeamor y angoleta	Ameonado y calabacillo
Cáscara	Fina y suave	Gruesa y dura
Superficie	Rugosa	Lisa
Almendras	Blanca, violeta pálido (rosado) y de forma redondeadas	Pigmentadas, violeta oscuro y de forma aplanada
Plagas	Susceptibles	Tolerantes
Sabor	Fino	Ordinario
Adaptación	Pobre y limitada	Muy buena

Nota: Se presentan las principales características del cacao criollo y cacao forastero, las características del cacao trinitario no han sido consideradas, debido a que no presentan características homogéneas, por Minagri 2016.

En tercer lugar, se encuentra el cacao trinitario, el cual es un híbrido entre el cacao criollo y cacao forastero se presume que la hibridación fue fruto de un proceso natural y espontáneo (Arvelo et al, 2017b). Este cacao tiene sus orígenes en la Isla Trinidad, el cacao trinitario es más aromático que el forastero y más reciente que el criollo; además, el 10% al 15% de la producción mundial es representado por el cacao trinitario (Minagri, 2016). Cabe mencionar que el cacao trinitario es muy heterogéneo; por ende, no es posible delimitarlos por las características externas.

Al igual que el cacao forastero, existen otros híbridos adicionales, los cuales pueden clasificarse en cincuenta tipos en promedio, algunas de las más destacadas son las variedades de Guayaquil, Patastillo, Ceilán, Blanco Marfil, Lagarto, Matina, Sánchez, entre otros (Minagri, 2016). Una de las variedades híbridas más importantes es el cacao CCN51, el cual fue obtenido en Ecuador, Naranjal provincia de Guayas por el agrónomo Homero Castro Zurita en 1965

(Morales et al, 2015). La denominación de este cacao se describe de la siguiente manera: el CCN por la Colección Castro Naranjal y 51, pues fue el número de cruces que fueron realizados para obtener la deseada variedad (Morales et al, 2015).

El cacao CCN51 se caracteriza por contar una alta productividad por hectárea, no necesita polinización cruzada para su fructificación, describiéndose como auto compatible. Así mismo, se menciona que tiene cultivo precoz, debido a que la producción inicia a los dos años de edad, resiste a plagas y enfermedades, se adapta rápidamente a diversas zonas tropicales y posee un alto porcentaje de grasa (54%), haciendo que se vuelva más cotizado para la industria del cacao (Minagri, 2016).

Así mismo, es importante señalar que en el mercado mundial del cacao se distingue dos variedades de granos, el cacao convencional y el CFdA (Morales et al, 2015). En la variedad de cacao convencional se puede clasificar el cacao Forastero, recordando que este cacao cuenta con un ácido sabor y de mayor producción mundial, y también el cacao CCN51. La variedad CFdA proviene del cacao Criollo y Trinitario, estos poseen aromas y sabores frutales, diferenciándolos de los demás cacaos del mundo (Morales et al, 2015). Además, el CFdA representa casi el 8% de la producción mundial, siendo los países que más producen esta variedad Venezuela, Perú, Colombia y Ecuador.

Las clasificaciones de los cacaos Criollos y Trinitarios se introdujeron en 1930 durante la colonización de la Amazonía peruana, el cacao fue introducido de manera paralela junto con el café (Morales et al, 2015). A pesar del crecimiento demostrado de este producto a través de los años, de acuerdo con Morales et al (2015) aún para el sector de cacao existe un limitado o nulo manejo técnico de las plantaciones, deficiente tratamiento de los granos postcosecha, ausencia y debilitamiento de las organizaciones productora de cacao y la escasa inversión, estancaron y redujeron las zonas de cultivo en el Perú.

Región San Martín

De acuerdo con el Plan Regional Exportador (PERX) de San Martín 2025 realizado por Mincetur (2015), la región San Martín cuenta con los siguientes aspectos geográficos y recursos naturales: i) Área geográfica: 51,253 kilómetros

cuadrados, ii) Ciudad capital: Moyobamba, iii) Cuenta con 10 provincias y 77 distritos, iv) Es la región con mayor diversidad, v) Comprende Sierra y Selva ocupando un 3.90% del territorio nacional del Perú, y vi) Su altitud se encuentra desde los 190 a 3080 m.s.n.m.

La región cuenta con el 38% de superficie agrícola, que equivalen a 497,770 hectáreas. Esto la convierte en la quinta región con mayor extensión de superficie agrícola (Mincetur, 2015). A nivel de sector agropecuario y manufactura, se resalta que en los últimos años el sector agrícola ha incrementado el uso de herramientas con mayor tecnología para el trabajo de las tierras. Por ejemplo: Fertilizantes, pesticidas y maquinarias. De igual forma, en el año 2016, la región ocupó el primer lugar en la producción total de arroz, café, cacao, palma, sachá inchi y plátano (Mincetur, 2015).

Para la región, la cuenca del río Huallaga representa la principal fuente hidrográfica, con una longitud de 1,138 kilómetros. Las demás fuentes hidrográficas están conformadas por 126 ríos, 747 quebradas, 02 lagos y 56 lagunas aproximante (Mincetur, 2015).

Para entender la dinámica productiva y exportadora del sector, se debe mencionar que el Producto Bruto Interno (PBI) de la región se encuentra en crecimiento y en línea con el PBI Nacional, impulsado por el desarrollo del sector exportador (Mincetur, 2015). Entre los principales sectores productivos, se destaca la actividad agrícola, ganadera y de silvicultura, con una importancia relativa del 27% analizando los valores Agregados Brutos del 2014 (Mincetur, 2015).

A nivel de las exportaciones, San Martín tiene registros de crecimiento mayores que el índice nacional, impulsado principalmente en los productos agropecuarios como el cacao, café sin tostar, aceite de palma, entre otros. Es así como las exportaciones de la región pasaron de 24 millones de USD en 2003 a 84 millones de USD en el 2015, lo que representó un incremento anual del 10.80% en promedio (Mincetur, 2015).

La Región San Martín, a nivel nacional, destaca como el productor de palmera de aceite (48%), cacao (41%) y de café (25%) (Mincetur, 2019). Una de las regiones con mayor producción y participación respecto al cacao en grano en el

Perú es San Martín, el cual presentó durante el 2013 – 2018, una participación promedio de 45.1% en la producción, seguido de Cusco (13.10%), Junín (12.9%) y Ayacucho (9.5%) (Minagri, 2020).

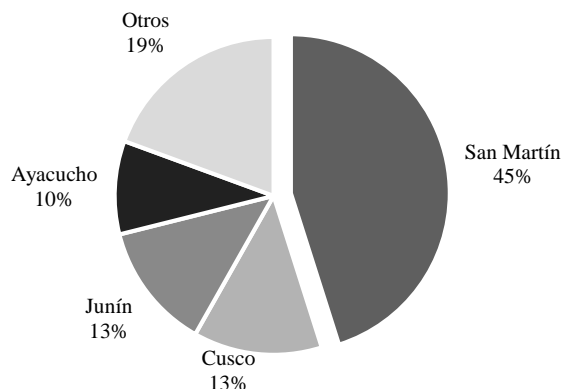


Figura 6. Distribución por departamentos según cosecha de cacao en grano.

La figura muestra la distribución porcentual de los departamentos de acuerdo con las cosechas de cacao en los años 2013- 2018, por Minagri, 2020.

De acuerdo con Mincetur (2019) la producción de palma aceitera y cacao en el Perú y en San Martín, en los últimos años, han crecido sostenidamente. La producción de cacao en grano en el Perú, durante los años 2014 – 2018 presentaron un crecimiento promedio de 13.34%, durante el 2016 al 2017, la variación fue de 13,892 TM, así mismo, la variación entre los años 2018 – 2019 fue de 12,862 TM.

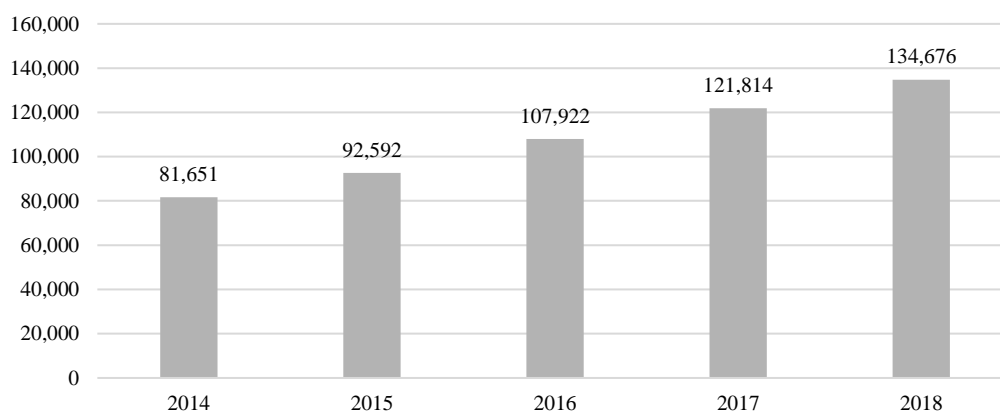


Figura 7. Producción de granos de cacao en el Perú en toneladas

La figura muestra la evolución del producto de cacao en grano en el Perú para los años 2014 – 2018 y producción de cacao en grano del Perú en miles de TM (2014– 2018), adaptado de Minagri, 2020, por elaboración propia.

Así mismo, para la Región San Martín en los años 2014 – 2018, la producción de cacao en grano tuvo un incremento promedio anual de 10.05% (Minagri, 2020). En el año 2018, la producción de cacao en grano fue de 56,136 TM, mostrando un incremento, respecto al año anterior, en 4,696 TM. Sin embargo, las exportaciones de cacao en grano de la Región San Martín para el año 2018 fue de tan solo 7,178 TM, este valor representa solamente un 12.79% del total producido en 2018.

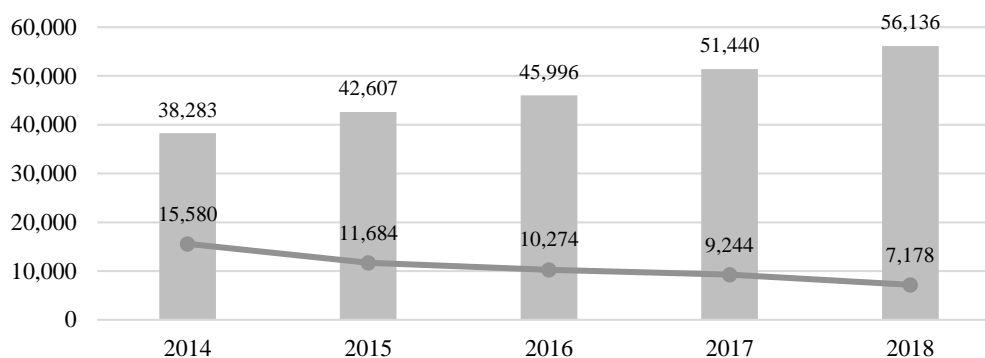


Figura 8. Producción y exportaciones de cacao en grano – San Martín

La figura muestra la evolución de la producción y exportaciones del cacao en grano en la región San Martín en TM para los años 2014 – 2018, adaptado de Minagri, 2020, por elaboración propia.

En el mismo sentido, se presenta a través de la Figura 9, la producción de cacao en grano de la Región San Martín para los años 2014 – 2018 y el área cultivada de la región para el mismo período. El incremento de las áreas cultivadas se sustenta principalmente a los incentivos existentes para el cultivo de cacao como alternativa a la producción ilícita de la hoja de coca (Minagri, 2016).

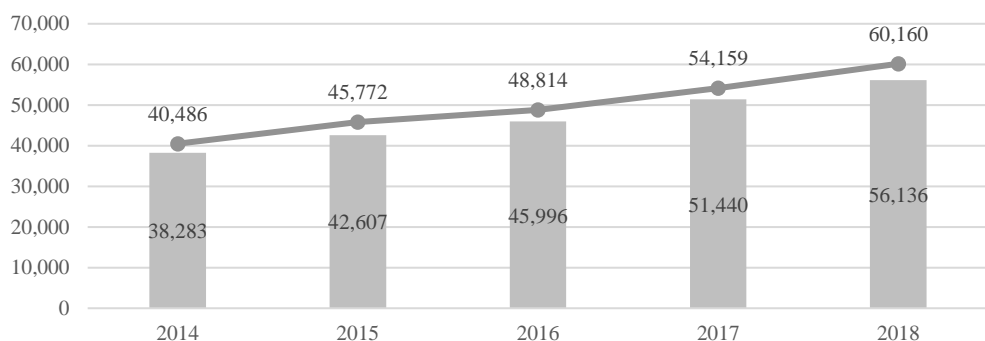


Figura 9. Producción y superficie cosechada en TM de cacao en grano San Martín

La figura muestra la evolución de la producción y superficie cosechada del cacao en grano en la región San Martín en TM para los años 2014 – 2018, por Minagri, 2020.

CAPITULO II. PLAN DE INVESTIGACIÓN

2.1. Realidad Problemática

En el siguiente punto se desarrollará la descripción y formulación del problema con respecto a las organizaciones exportadoras de cacao en grano de la región San Martín. Estas organizaciones pueden ser asociaciones o cooperativas de distinto tamaño; sobre las cuales, se analizará los principales factores internos y cómo influyeron en las exportaciones del cacao en grano de la región durante el periodo 2016 – 2019.

De igual forma, se mencionará la relevancia del estudio para las organizaciones del sector y servirá de modelo para potenciar la oferta exportable de la región. Cabe mencionar que, el presente estudio puede ser aplicado para otras regiones productoras de cacao o de productores similares que se encuentren exportando o desean iniciar la comercialización hacia el mercado exterior.

Descripción del problema

Las pequeñas y medianas empresas, con el pasar de los años, son más conscientes de la importancia de implementar capacidades y competencias que permitan ampliar al exterior su actividad comercial (Estrella, Jiménez, Ruiz y Sánchez, 2012). En el mismo sentido, las empresas visualizan a los mercados exteriores como una alternativa para sobrevivir o expandir su negocio. No obstante, la complejidad de los mercados internacionales aumenta cada vez más debido a la alta competencia existente y elevada turbulencia en el ámbito económico mundial (Estrella et al, 2012). De acuerdo con Barney (1991), durante este tipo de situaciones los recursos y capacidades toman relevancia para reconocer que la competitividad de la empresa se basa en sus factores internos y su relación con los factores externos. Asimismo, Malca & Rubio (2014), respalda este concepto sosteniendo que, para enfrentar los retos de la internacionalización, las empresas deben de utilizar todos los recursos disponibles para asegurar un buen desempeño en los mercados internacionales.

En el Perú, uno de los ejemplos de sectores que buscan expandirse en mercados exteriores es el sector agropecuario, el cual es uno de los impulsores de

la producción nacional, logrando mantener tasas de crecimiento positivas durante el primer trimestre del 2020 (más del 2.9%) (ComexPerú, 2020). El sector agropecuario es el principal rubro de exportaciones no tradicionales, el cual posee un 63% del valor exportado (PENX, 2015).

Cabe mencionar que, estos resultados en el sector agropecuario comenzaron a apreciarse desde la puesta en marcha de políticas de fomento, modernización y producción adaptadas a la realidad, así como la implementación del Régimen de Promoción Agraria (Ley 27360) en el 2001, cuyos resultados se demuestran en las exportaciones agropecuarias que pasaron de US\$ 620 millones (2000) a US\$ 7,095 millones (2019), teniendo un crecimiento promedio anual del 15% desde la aplicación de dicho Régimen (ComexPerú, 2020).

Así mismo, el Plan Nacional Estratégico Exportador (PENX) representa, para las exportaciones del país, una oportunidad para fomentar el crecimiento sostenido y diversificado (Mincetur, 2015). Este plan desarrolla esfuerzos basados en los factores internos de las empresas, mediante marcos de políticas públicas y regulatorios, los cuales tendrán como finalidad la internacionalización de las empresas peruanas, pues son estas que generan empleo, producen y exportan, teniendo mayores ventajas a largo plazo para el Perú, como la reducción de la pobreza, crecimiento económico y mejoramiento de la equidad (Mincetur, 2015).

Algunos de los productos agropecuarios que han logrado conseguir un alto crecimiento son las uvas, paltas y espárragos. En el año 2000, las uvas se exportaban solamente a diez países por un valor de US\$ 6 millones, en la actualidad este producto llega a más de sesenta países y los valores exportados se aproximan a US\$ 875 millones. Las paltas y espárragos se incrementaron de US\$ 3 millones a US\$ 755 millones y US\$ 54 millones a US\$ 402 millones, respectivamente. A estos productos de alto crecimiento, también se debe adicionar el café, el mango, bananos y cacao (ComexPerú, 2020).

De acuerdo con Morales et al (2015), existen distintas variedades de cacao en el Perú, las cuales fueron introducidas desde El Caribe, América Central y Ecuador, se estima que el Perú posee el 60% de todas las variedades de cacao existentes en el mundo. En 1930, durante la colonización de la Amazonía, las

variedades Forastera y Trinitaria se introdujeron junto con el café. En los próximos años el cultivo de cacao se incrementó y se orientó para cubrir la creciente demanda internacional (Morales et al, 2015), actualmente el principal productor de cacao en el Perú es la región San Martín (Minagri, 2018).

El cacao es uno de los principales productos que la Dirección Regional de Agricultura de San Martín (DRASAM) promueve en la región de San Martín, siendo así que en el Plan Regional de Exportaciones de San Martín; el cual se concentra en la identificación y priorización de actividades que permitan el desarrollo y crecimiento de las empresas exportadoras con el objetivo de crecer económicamente, generar empleo, reducir la pobreza y mejorar la equidad (PERX San Martín, 2015), ha identificado como primera cadena para la toma de acciones para contrarrestar la brecha de competitividad al cacao, de esta manera se ha implementado una mesa de trabajo exclusivamente para la cadena de café, cacao y derivado, estableciendo planes de acciones específicos para el cacao (PERX San Martín, 2015).

De acuerdo con Arvelo, Gonzáles, Delgado, Maroto & Montoya (2017a), la producción mundial del cacao en grano, a través de los años, ha tenido un crecimiento sostenido, logrando cuadruplicar la oferta del cacao a nivel mundial en los últimos cincuenta años. No obstante, a partir del año 2011 se visualiza una reducción de la tasa de crecimiento de la producción mundial de cacao. Cabe mencionar que, la producción es muy sensible a los cambios climáticos, tales como la humedad, lluvias y temperaturas, en general, afectan el tamaño y la calidad de los cultivos (ICCO, 2017). Se debe mencionar que, por el lado de la producción de cacao en grano de San Martín destinada, durante el período en estudio, el crecimiento promedio ha sido de 21.47% (Minagri, 2020)

A nivel mundial, la producción promedio de cacao es de 438 kg/ha, siendo el Perú uno de los países que reporta un promedio productivo superior a la media mundial, cuya producción es de 610 kg/ha. Por otro lado, Ecuador, principal exportador de la región latinoamericana reporta 330 kg/ha, los cuales son inferiores al promedio de Latinoamérica, el cual se encuentra en 408 kg/ha (Arvelo, Gonzáles, Delgado, Maroto & Montoya, 2017a).

A pesar de que Perú es uno de los países que supera la producción por hectárea mundial, las exportaciones no han tenido el mismo crecimiento que Ecuador; destacando que en 2019 este país es el quinto exportador de cacao a nivel mundial y, por su parte, Perú es el décimo exportador (Arvelo et al, 2017a). Además, como se puede apreciar en la Tabla 11, el volumen de las exportaciones de Ecuador en TM es más del triple de las exportaciones de Perú, durante el 2016 – 2019, empero, a las diversas ventajas comparativas que cuenta, el Perú aún afronta obstáculos que dificultan fortalecer las exportaciones de cacao (Morales et al, 2015). Por lo tanto, identificar dichos factores que potencien las exportaciones de San Martín y, en general del país, tienen una gran relevancia.

Tabla 11

Volumen exportado de Perú y Ecuador en miles de TM

<i>País</i>	<i>2016</i>	<i>%</i>	<i>2017</i>	<i>%</i>	<i>2018</i>	<i>%</i>	<i>2019</i>
Ecuador	227,214	-3.75%	284,546	3.34%	294,063	-7.86%	270,944
Perú	61,913	-5.94%	58,238	3.20%	60,101	-2.49%	58,607

Nota: Se describe las exportaciones de Ecuador y Perú en TM de la partida 180100 y variación para los períodos 2016 – 2019, adaptado de Trade Map 2020, por elaboración propia, 2020.

Para la partida de cacao en grano, cuyo código armonizado es 180100, se aprecia que la oferta exportable se encuentra focalizada en países europeos, como Países Bajos, Bélgica, Italia, España y Alemania; quienes en conjunto representaron más del 44% de lo exportado en el 2019 (Trade Map, 2020). Se debe mencionar que, Europa es el continente con mayor consumo per cápita de cacao, una persona consume 2.27 kg de cacao anualmente, superando la media per cápita del consumo mundial, que se encuentra en 0.64 kg al año por persona (Arvelo et al 2017a).

En el mismo sentido, en el caso peruano, se puede verificar que durante el 2016 al 2019, las exportaciones de cacao en grano en San Martín estuvieron estancadas y el poco incremento que se presentó en el volumen de las exportaciones del sector cacaotero se debió a la oferta de partidas derivadas del cacao en grano como chocolate, cacao en polvo y manteca de cacao, entre otros (Minagri, 2019). Además, a través de la metodología CEPAL, la cual será utilizada para conocer la concentración, segmentación y priorización del sector de cacao en grano para el Perú y la Región San Martín, se pudo reconocer que las exportaciones peruanas de

dicho producto durante el período en estudio se encontraban estancadas. Se debe mencionar que la metodología será profundizada más adelante.

Las exportaciones de cacao en grano para los cinco principales productores exportadores a nivel mundial, los cuales son Côte d'Ivoire, Ghana, Camerún, Ecuador y Países Bajos, respectivamente, tuvieron un crecimiento promedio durante el período de estudio, es decir 2016 al 2019, de 188,107 TM (16.75%), 12,255 TM (6.34%), 17,618 TM (7.91%), 14,577 (6.91%) y 16,850 (8.12%), respectivamente (TradeMap, 2020). A diferencia de Perú, que tuvo una disminución promedio de - 496 TM (-2.07%) para los mismos años mencionados (TradeMap, 2020).

Por lo expuesto previamente, resulta relevante identificar y desarrollar los factores internos para reconocer su influencia en las exportaciones de cacao en grano de la Región San Martín, debido a que esta región concentra el 42% de la producción total del cacao, región con mayor producción del país (Minagri, 2018) y representó en 2019 el 12.53% de las exportaciones peruanas en TM (Adex Data Trade, 2020). Además, los productores, asociaciones y cooperativas exportadoras de cacao en grano deben conocer los factores internos con objeto de iniciar o expandir su actividad comercial hacia los mercados exteriores.

De acuerdo con Malca & Rubio (2014), existen barreras internas y externas que influyen en las exportaciones, las cuales no permiten a las empresas lograr un crecimiento sostenido, ya sea en el inicio de sus operaciones, durante el desarrollo o en la continuación de sus operaciones comerciales en mercados internacionales. Por un lado, los factores internos conformados por: i) el enfoque y compromiso gerencial, ii) conocimiento y experiencia e iii) información, funcional y de marketing. Por otro lado, los factores externos se encuentran divididos en i) el mercado de destino y ii) mercado de origen; resaltando que para el presente trabajo de investigación solamente se enfocarán en los factores internos.

Se debe mencionar que, existen ciertas asociaciones y cooperativas en la Región San Martín que, a pesar de los factores existentes, han logrado ofertar el cacao en grano a mercados exteriores y aún continúan exportando a mercados importantes (Mincetur, 2019). Por ello, formarán parte del análisis en aras de

conocer si los factores identificados a través de la revisión bibliográfica han sido enfrentados satisfactoriamente o aún se encuentran presentes en las operaciones de estas. Cabe mencionar que, se tendrá en cuenta a aquellos productores que aún no incursionan en mercados internacionales para identificar los factores que ocasionan su preferencia para seguir comercializando localmente.

En el mismo sentido, se distinguirán los síntomas y causas de los factores internos de las asociaciones y cooperativas halladas a través de la revisión bibliográfica, se llevará a cabo el diagnóstico sobre la actual situación de las empresas mencionadas, el pronóstico y control de pronóstico de realizarse una correcta toma de acción respecto a los factores internos por parte de las personas naturales o jurídicas que aún no han logrado ingresar a mercados exteriores.

Síntomas y causas

En la Región San Martín, durante el 2018, existieron 24 exportadoras de cacao en grano, conformadas por asociaciones y cooperativas, siendo el volumen total exportado de 7,177.94 TM (Adex Data Trade, 2020), contrastando que la producción total de la región, en el mismo año, fue de 55,000 TM (Mincetur, 2019), representando las exportaciones solamente el 13.05% de la producción total de la región. A través de la data presentada, se infiere que la diferencia de la producción de cacao en grano se destina para el mercado nacional o una exportación de tipo indirecto, reforzando la premisa de que aún existen diversos productores, asociaciones y cooperativas que no participan de la comercialización en los mercados internacionales y ante esta premisa se destaca la importancia de conocer los factores internos. Se debe mencionar que, la importancia de exportar en el Perú radica en la obtención de divisas, las cuales son utilizadas para la adquisición de bienes importados, fomentar empleos, mejorar los ingresos de las empresas exportadoras y, aunque en baja proporción, generar mayores ingresos fiscales (Minagri, 2015).

Como paso previo a desarrollar los motivos intrínsecos de las asociaciones y cooperativas y cómo influyen en las exportaciones de cacao, se definirá el concepto de factores internos; para ello, se describen las teorías de Wenderfelt (1984) y Huaman & Rios (2004), las que describen como factor interno a todo

recurso y capacidad propio de una organización, clasificándose los recursos en tangibles e intangibles. Por un lado, los recursos tangibles pueden ser recursos financieros (capacidad de endeudamiento, inversión y resistencia a ciclos económicos) y físicos (materias primas, ventajas en costos y calidad, entre otros). Por otro lado, los recursos intangibles se dividen en recursos humanos, de tecnología y de reputación.

Algunos de los motivos que explican esta baja participación en los mercados internacionales se reflejan en los factores internos que se describen en la Tabla 12.

Tabla 12

Barreras a la exportación según algunos autores

Autor	Barreras	Explicación
Leonidou, L. (1995).	Internas – Domésticas Internas – Extranjeras Externo – Doméstico Externo – Extranjera	Las barreras pueden dividirse en internas y externas. Las barreras internas – domésticas son aquellas que están relacionadas al mercado y las barreras internas – extranjeras está relacionada con la estrategia de marketing de la empresa con el entorno exterior. Las barreras externas – domésticas son aquellas barreras que están fuera del control de las empresas y la barrera externa – extranjeras son aquellas que son incontrolables en el extranjero.
Escandón, D., & Hurtado, A. (2014)	Características de la organización Características de los directivos Estrategia de marketing Intercambios en redes Capacidades empresariales	Los autores describen las principales variables que influyen en el desarrollo de estrategias y acciones para las pequeñas y medianas empresas de Colombia, destacando que uno de los factores fundamentales es la experiencia del empresario pues el conocimiento aporta a una mejor orientación en los mercados internacionales.
Leonidou, L. (2004)	<i>Barreras Internas</i> Información Funcional Marketing (Producto, Precio, Distribución, Logística y Promoción) <i>Barreras Externas</i> Procesal Gubernamental Tareas Ambientales (Económicas, Políticas. Legales y Socioculturales)	El autor analiza 32 estudios sobre las barreras a la exportación con la finalidad de brindar una teoría unificada. El estudio se encontraba basado en empresas exportadoras, empresas que aún no exportan. Así mismo, se señala que la labor de los gerentes es actuar de forma activa para reducir los efectos de las barreras. En el mismo sentido se indica que las actividades de las entidades externas relacionadas al sector deben apoyar a las empresas a través de programas, talleres y estudios.
Malca, O., & Rubio, J.(2014)	<i>Barreras Internas</i> Enfoque y compromiso gerencial	Los autores demuestran su estudio en base a los autores Tinashe, Hakan, Leonidou y

Conocimiento y Experiencia	Arteaga & Fernandez. El estudio tuvo como objetivo identificar aquellos factores que se encuentran presentes en las empresas peruanas con objeto promover el desarrollo exportador del Perú.
Información, Funcional y Marketing	
<i>Barreras Externas</i>	
Mercado de Destino	
Mercado de Origen	

Nota: Se describe las barreras a las exportaciones según los estudios realizados por Leonidou (1995), Leonidou (2004), Escandón & Hurtado (2014) y Malca & Rubio (2014).

Los factores internos identificados para la región San Martín, los cuales serán objeto de estudio para reconocer si influyen en las exportaciones de cacao en grano, son los siguientes: i) asociatividad empresarial, ii) sistemas de información, iii) tecnología e infraestructura y iv) capacidad gerencial. La relación entre los factores identificados para la región San Martín y los autores analizados se muestra en la Tabla 13. Los factores internos señalados fueron tomados en base a la revisión bibliográfica realizada y también la validación de estos a través de entrevistas a especialistas del sector de cacao en grano de la región San Martín, los cuales mencionaron como principales factores internos que se encuentran pendientes de desarrollo por parte de las asociaciones y cooperativas

Tabla 13

Factores internos para las exportadoras de cacao en grano en San Martín

Autores	Barrera Interna	Factor
Escandón, D., & Hurtado, A. (2014) y Malca & Rubio (2014)	Características de la organización y Enfoque y compromiso gerencial	Asociatividad Empresarial
Leonidou, L. (2004) y Malca & Rubio (2014)	Información e Información, Funcional y Marketing	Sistemas de información
Escandón, D., & Hurtado, A. (2014); Leonidou, L. (2004); Malca & Rubio (2014)	Estrategia de marketing, Marketing (Producto, Precio, Distribución, Logística y Promoción) e Información, Funcional y Marketing	Tecnología e Infraestructura
Escandón, D., & Hurtado, A. (2014) y Malca & Rubio (2014)	Capacidades empresariales y enfoque y compromiso gerencial	Capacidad gerencial

Nota: Se describe la relación entre las barreras internas de Escandón & Hurtado (2014), Malca & Rubio (2014), Leonidou (2004) y los factores internos del sector de cacao en San Martín.

El primer factor, es la asociatividad empresarial, la cual se encuentra relacionada con las barreras de enfoque y compromiso gerencial desarrollado por Malca & Rubio (2014). Este se refuerza por Larrea & Lynch (2012, como se cita en Morales, Borda, Argandoña, Farath, García & Lazo, 2015), quienes mencionan

que la asociatividad es una de las debilidades del sector cacaotero. De acuerdo con Barrientos (2015a), la asociatividad de los productores sostiene la participación en los mercados exteriores potenciales. Además, Espinoza & Arteaga (2015) y Gonzáles (2018), concluyen que la asociatividad ayuda a incrementar los ingresos, reduciendo costos y mejorando el poder de negociación.

De igual forma, Morales et al (2015) en el documento titulado “*La Alianza Cacao Perú y la cadena productiva del cacao fino de aroma*”, precisan que solo entre el 30% y el 40 % de los 20,000 a 22,000 productores de cacao en el país están organizados en cooperativas. Los productores que no se encuentran asociados venden sus productos a intermediarios y empresas locales en lugar de optar por la internacionalización (Morales et al, 2015). Al respecto, el Mincetur (2013), promueve el establecer alianzas estratégicas y fomenta la asociatividad entre los productores agroindustriales y exportadores, para así promover la firma de contratos de abastecimiento sostenibles.

El segundo factor, tiene relación con los sistemas de información, como se desarrolla en base a las barreras de información, funcional y marketing identificadas por Malca & Rubio (2014). De acuerdo con Scott et al (2016), en su artículo “*Costs, quality, and competition in the cocoa value chain in Peru: an exploratory assessment*”, uno de los principales problemas de la industria peruana del cacao tiene relación estrecha con la poca información actualizada con la que se cuenta. Este problema se intensifica en los pequeños productores cacaoteros y los obstáculos que encuentran al no poder determinar un precio en tiempo real para sus cultivos de cacao, el cual disminuye el poder de negociación frente a los intermediarios y asociaciones, los cuales terminan comprando sus productos muy por debajo de los precios promedios del mercado.

De igual manera, Barrientos (2015b), sostiene que la información del sector es limitada y este problema lo enfrentan los productores, ya que no cuenta con la información de los precios del grano del cacao. Por tal motivo, el autor considera que es necesario informar a los productores cacaoteros sobre los datos internacionales que muestren el crecimiento de sectores, en los cuales el insumo principal para su proceso es el cacao. De esta manera se podría fomentar una

campana de información y beneficios que conllevaría el asociarse para exportar, disminuyendo así el miedo o desconfianza del proceso de la internacionalización.

El tercer factor identificado es la tecnología e infraestructura, relacionados con las barreras de información, funcional y marketing específicamente con el desarrollo de productos tecnológicamente inferiores, los cuales generan una barrera de entrada a causa de las exigencias del mercado exterior (Malca & Rubio, 2014). De acuerdo con Vasallo (2015), una de las debilidades de la cadena de cacao es los problemas latentes relacionados con la producción y productividad, los cuales se encuentran vinculados a la tecnología de base como manejo de producción, uso de insumos, disponibilidad de semillas, entre otros; además, estos problemas tecnológicos influyen en el desarrollo agroindustrial y la comercialización agrícola.

Las fuentes principales para el crecimiento del sector, de acuerdo con Arvelo et al (2017a), son el cambio tecnológico y los cambios en la eficiencia técnica, como la adopción de tecnologías. Además, el empleo de tecnologías de última generación permite aprovechar las economías de escala para asegurar una alta rentabilidad en las empresas (Arvelo et al, 2017a). El estudio elaborado por INIA (2017), menciona que el cacao es uno de los productos con mayor retraso tecnológico y productivo, la gran mayoría de productores operan con técnicas y tecnologías de hace medio siglo y en plantaciones vejestorios o suelos que se encuentran perdiendo su fertilidad.

El último factor identificado tiene relación con la capacidad de gestión por parte de las cooperativas o asociaciones del sector cacaotero del Perú. Este factor, se relaciona con las barreras de enfoque y compromiso gerencial, el cual se justifica en el compromiso y aspiración gerencial de las empresas (Malca & Rubio, 2014). La producción de cacao implica labores de cultivo, cosecha y postcosecha; siendo el productor el recurso básico para el desarrollo de dichas actividades (Morales et al, 2015). No obstante, en el sector cacaotero, el productor carece de preparación de normas técnicas, financieras y comerciales, convirtiéndose en problemas de gestión impidiendo que una cooperativa progrese (Morales et al, 2015).

Ríos et al. (2017) menciona que la orientación estratégica en términos de desarrollo empresarial ya sea en términos logísticos y técnicos, es uno de los

factores de éxito para el desarrollo del sector. Además, Luis Ginocchio, ex ministro de Agricultura mencionó que aún se encuentran pendiente los temas de gestión en el sector de la agricultura, añadiendo que, para conseguir un mayor acceso al crédito, se debe fortalecer la capacidad de gerencia o gestión de los productores (Agraria, 2017).

Diagnóstico actual y pronóstico

Los países buscan desarrollar su capacidad competitiva, el cual puede verse reflejado en el nivel de capacidad de competencia sostenible; para ello, se debe contar con el apoyo de las instituciones que un país posee, teniendo el Estado en este tipo de acciones un rol importante, debiendo desarrollar trabajo colectivo con todos los actores. (Barrientos, 2018). En el sector agricultura existen desafíos que pueden ser visualizados como oportunidades para el desarrollo y modificación de la matriz; para enfrentar dichos desafíos, se debe contar con un buen financiamiento, recursos humanos tecnificados y apoyo o asesoramiento para el proceso (Barrientos, 2018).

Ante las acciones tomadas por parte del Estado para impulsar el crecimiento de las exportaciones, se incluyó el Régimen Laboral Agrario en 2001, a través de la Ley 27360; este Régimen ha tenido un papel fundamental para el crecimiento de las exportaciones, siendo la agroexportación el sector que ha mostrado mayor crecimiento frente a los otros sectores (Castellares, Regalado & Huarancca, 2018), durante el 2011 – 2016, el sector agropecuario tuvo una tasa de crecimiento promedio anual de 10.6% en comparación a los otros sectores como minería no metálica (5.4%), pesquero (-2.9%), textil (-9.7%), entre otros. (Vásquez, Morales & Puch, 2017). Además, los productos que aportaron en dicho crecimiento fueron los arándanos (391.6%), quinua (32.4%), granadas frescas (28.5%), tangelo (28.1%), cacao en grano (24.0%) y paltas frescas (19.7%) (Vásquez et al, 2017).

Durante el 2016 al 2019, el principal exportador a nivel mundial de cacao en grano fue Costa de Marfil (38.46%), seguido de Ghana (17.62%), Ecuador (7.25%) y Camerún (7.06%) (Trade Map, 2020), estos países durante estos cinco años representaron en promedio el 70.39% de las exportaciones mundiales. En 2019, ante los bajos ingresos de los productores, los dos principales exportadores,

es decir Costa de Marfil y Ghana, decidieron suspender la venta de cosechas para las campañas 2020 – 2021 hasta nueva orden de establecer un precio mínimo para este producto; además, el cacao representa el 10% de PIB en Costa de Marfil (Agraria, 2019).

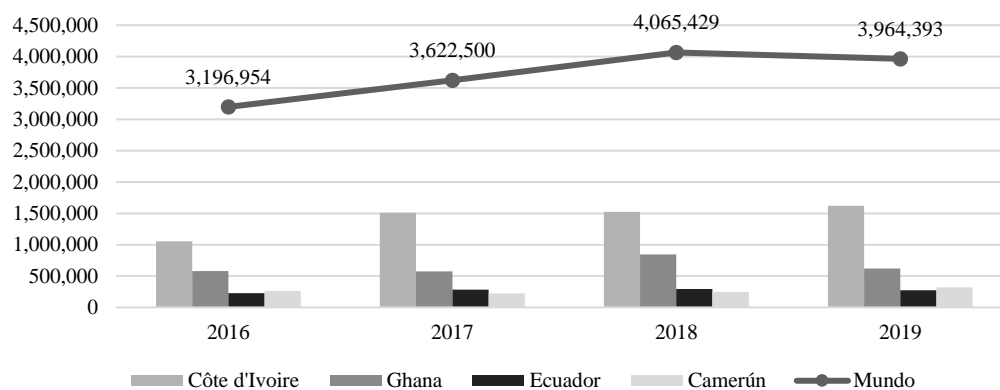


Figura 10. Principales países exportadores de cacao en grano

La figura muestra los cuatro principales países exportadores de cacao en grano en TM durante el 2016 al 2019, adaptado de Trade Map 2020, por elaboración propia.

A nivel mundial, en el 2010, el volumen exportado de cacao en grano fue de 22,645 TM y para el 2019, 117,211 TM, logrando cuadruplicar la oferta exportable en menos de diez años. No obstante, para los años 2016 al 2019 existió una caída de 13.04% de las exportaciones en TM a nivel mundial.

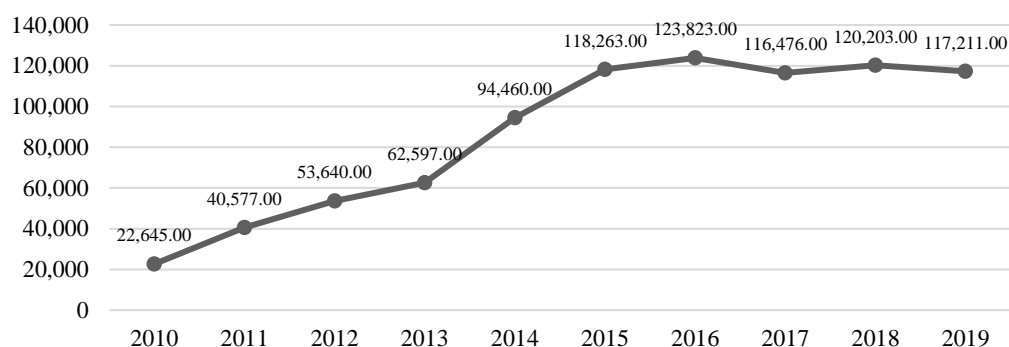


Figura 11. Exportaciones peruanas de cacao en grano en TM

La figura muestra las exportaciones de cacao en grano de Perú hacia el mundo durante 2010 al 2019 en TM, adaptado de Trade Map 2020, por elaboración propia.

La producción agrícola mundial destinada para la exportación ha presentado un crecimiento del 6.4%, mostrando una tasa más alta que la de producción agrícola

3.4% (Castellares et al, 2018). En los últimos años, para las exportaciones acumuladas de cacao y sus derivados, los cinco principales países compradores del Perú han sido Países Bajos con un volumen de 499,935 TM (22.64%), seguido de Estados Unidos con 381,407 TM (17.67%), Bélgica 228,416 TM (10.34%), Alemania 144,000 TM (6.52%) e Italia 137,013 TM (6.21%) (Trade Map, 2020).

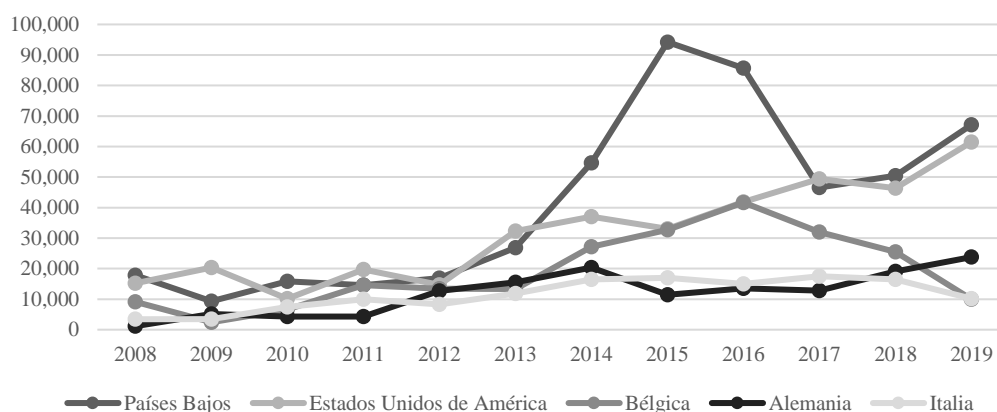


Figura 12. Top 5 países compradores de cacao y sus derivados a Perú en TM

La figura señala los cinco primeros países compradores de cacao y sus derivados de Perú en cantidades (TM) para el período 2008 hasta 2019, adaptado de Trade Map 2020, por elaboración propia.

Como se mencionó previamente, se implementó la metodología CEPAL para conocer la segmentación, priorización y concentración, dicha matriz detalla que en el caso peruano el sector de cacao en grano se encuentra estancado. Por ende, se analizarán las evoluciones de las exportaciones de las asociaciones y cooperativas exportadoras de cacao en grano con la finalidad de conocer la variación de las exportaciones en TM y el porcentaje de participación de cada una, resaltando que el período que se tomará en cuenta será 2016 – 2019.

Se pudo apreciar que, para el período en estudio, seis de las diez principales empresas exportadoras son de Lima, representando un 60.52% de las exportaciones peruanas, tres empresas de San Martín, 11.29% y una empresa de Huánuco, 2.60% (Veritrade, 2018). Además, se resalta que el mercado se encuentra liderado por Amazonas Trading Perú S.A.C (17.45%), Cafetalera Amazónica S.A.C. (16.24%) y Exportadora Romex S.A. (10.59%) (Veritrade, 2020)

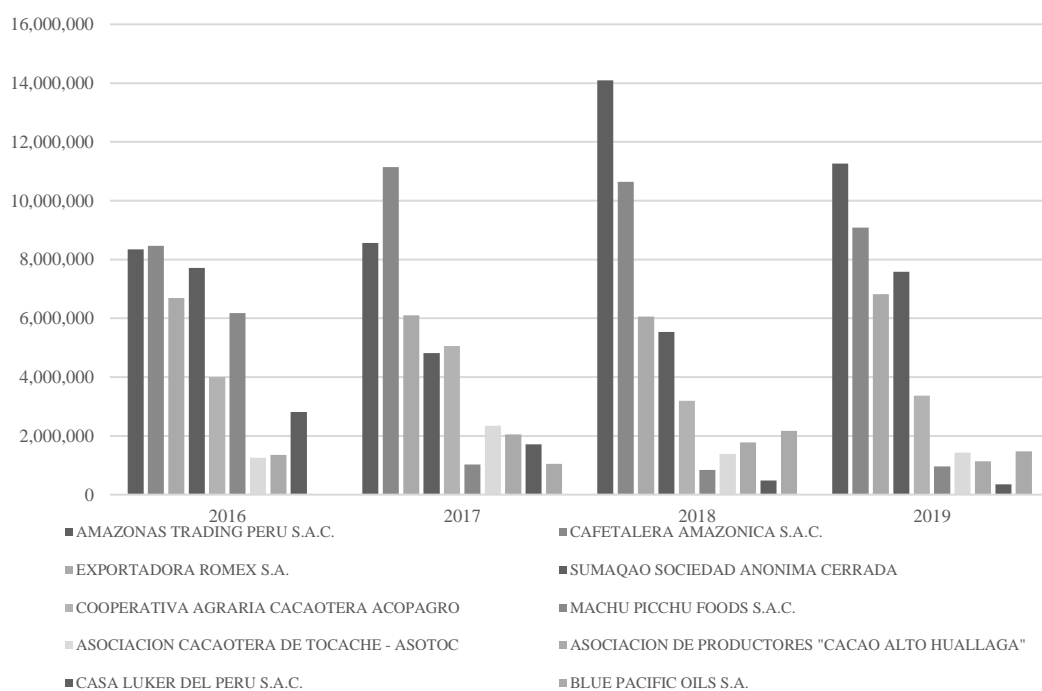


Figura 13. Principales empresas exportadoras de cacao en grano de Perú en KG

La figura muestra las diez principales empresas exportadoras de cacao en grano del Perú durante el 2016 al 2019, adaptado de Veritrade 2020, por elaboración propia.

Adicionalmente, durante el 2016 existieron 115 asociaciones y cooperativas exportadoras peruanas de cacao en grano; para el 2017, el número se incrementó a 117 exportadoras; en el año 2018, las organizaciones ascendieron en 24, es decir un total de 141 organizaciones y, por último, para el 2019, las organizaciones se redujeron a 130 (Veritrade, 2020). En el mismo sentido, se presentarán las principales asociaciones y cooperativas exportadoras del sector cacaotero para la Región San Martín y su participación de cada una en relación con las exportaciones totales de la Región San Martín.

Respecto a las principales asociaciones y cooperativas exportadoras de cacao en grano durante el período en estudio, se aprecia que el mercado se encuentra concentrado en tres organizaciones: Cooperativa Agraria Cacaotera ACOPAGRO, con un participación promedio durante los últimos cinco años de 48.37%, seguido por Cooperativa Agroindustrial Tocache LTDA, con un 13.33% y Casa Luker del Perú S.A.C., con un 12.11%; la participación de estas tres organizaciones abarcan más del 70% de la participación del mercado de San Martín. Así mismo, en el 2016 solamente existían 20 exportadoras de cacao en grano, 2017 se disminuyó a 15,

2018 se elevó el número de organizaciones a 24 y en 2019, se redujo a 23 organizaciones (Adex Data Trade, 2020).

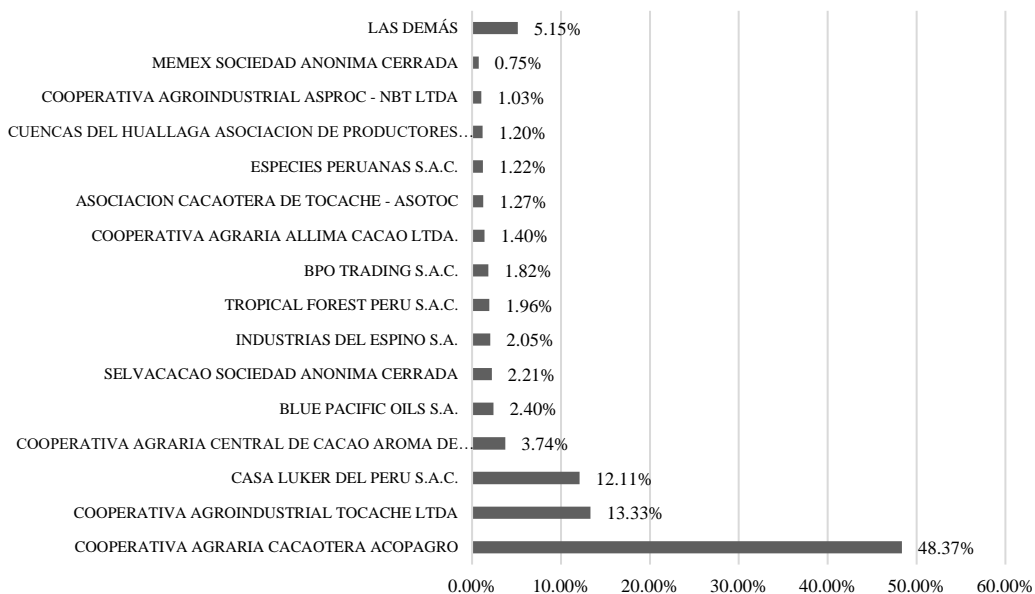


Figura 14. Principales exportadoras de cacao en grano de San Martín

La figura muestra las quince principales exportadoras de la Región San Martín según el crecimiento promedio durante el 2016 al 2019, adaptado de Adex Data Trade, 2020, por elaboración propia.

De acuerdo con Navarro, Acedo, Losada & Ruzo (2012), no tomar especial atención a aquellos factores internos que influyen en exportaciones o producción de cacao en grano podría afectar al sector. Por lo tanto, se infiere que si las asociaciones y cooperativas de la Región San Martín no refuerzan aquellos aspectos débiles que presentan de manera interna pueden limitar su oferta exportable y no permitir el ingreso a nuevos mercados o seguir manteniéndose en los actuales mercados.

Cabe señalar que, la importancia de reconocer estos factores recae en la relevancia del sector para la región San Martín, de acuerdo con el PERX de San Martín (2015), el sector agropecuario aporta el 26.5% al PBI de la Región; además, tiene una participación del 24.8% en la generación de valor agregado bruto de San Martín y es la primera actividad productiva que genera empleos rurales, productora de alimentos y de materia prima para la agroindustria.

Pese a los beneficios, que brindan a la región, se ha visualizado a través de las estadísticas presentadas previamente que aún existe un número reducido de

asociaciones y cooperativas que exportan de manera constante. Según la dinámica empresarial exportadora realizada por el PERX de San Martín (2015), la tasa promedio anual de salidas del mercado de las empresas exportadoras es del 48% aproximadamente.

Control de pronóstico

En el año 2019, las exportaciones del Perú presentaron un retroceso del 4.2% en comparación al año 2018, esta situación se causó debido a la disminución del envío de productos tradicionales en un 7.4% (ComexPerú 2020). En el caso de las exportaciones de cacao en grano, la variación del año 2016 al 2019 presentó una disminución de 22.87% considerando los valores FOB y un 2.42% para los valores en TM (Trade Map 2020).

Para la región San Martín, se aprecia que la tendencia entre el periodo de estudio, en relación con el total de exportaciones de cacao, mostraron un decrecimiento del 40.63% y 26.99% en términos de valor FOB y TM, respectivamente. Por lo expuesto anteriormente, resulta relevante reconocer los factores que influyeron en las organizaciones e identificar cómo influyeron en las exportaciones de la región San Martín. De esta manera, se podría comprender los motivos de este decrecimiento y proponer iniciativas para que las asociaciones y cooperativas puedan potenciar su capacidad exportadora, aumentar su participación en el comercio internacional y alcanzar volúmenes de exportación más elevados.

En la región latinoamericana, un caso de éxito es Ecuador, el cual figura entre los cinco principales países exportadores de cacao en grano a nivel mundial. Por lo tanto, se analizará los datos estadísticos de este país durante los años 2016 – 2019 con objeto de reconocer las brechas en las exportaciones entre Perú y Ecuador. En el año 2019, Ecuador exportó 270,944 toneladas métricas de cacao en grano. De igual forma, se puede apreciar que, en el mismo año señalado, el principal país exportador de cacao en grano fue Costa de Marfil con 1,619,957 TM, seguido por Ghana con 618,139 TM y Camerún con 316,000 TM (Ver figura 15) (Trade Map 2020).

Si bien el volumen que representó Ecuador en el 2019 a nivel de exportaciones en toneladas métricas fue tan solo el 16.72% del total de lo exportado por Costa de Marfil, se debe precisar que de acuerdo con Arvelo et al (2017a), el cacao americano posee atributos diferenciables en términos de calidad, que le permiten a los productores el obtener precios superiores al promedio internacional.

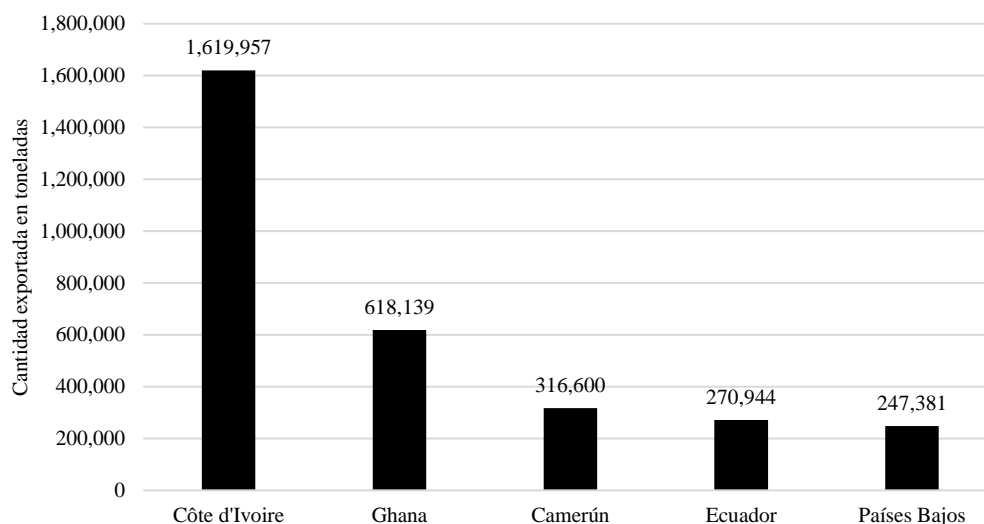


Figura 15. Principales exportadores de cacao en grano en 2019 expresado en TM

La figura muestra la cantidad exportada de cacao en grano en toneladas para los cinco principales países en el 2019, adaptado de Trade Map, 2020, por elaboración propia.

En el caso de Ecuador, el cacao en grano representa el segundo rubro agrícola no petrolero más importante dentro de la balanza comercial del Ecuador después del banano (Baratu, 2017). Para el rango de años del 2016 – 2019, podemos apreciar que la tendencia de las exportaciones ecuatorianas de cacao en grano se ha mantenido estables con un crecimiento entre estos años del 19.25% (Ver figura 16) (Trade Map 2020).

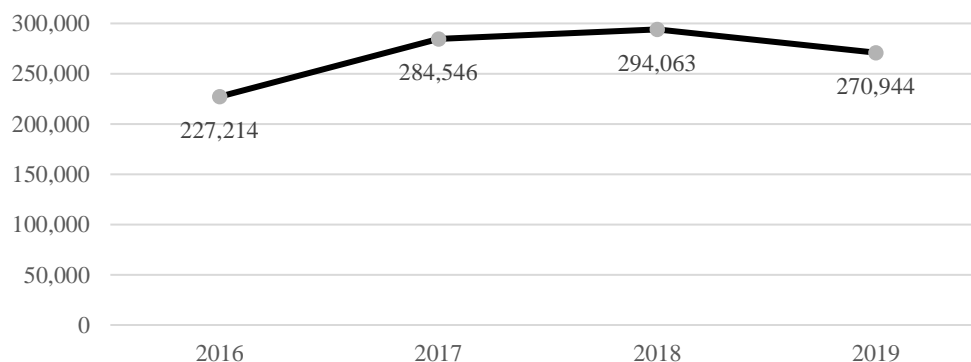


Figura 16. Cantidad exportada de cacao en grano en TM de Ecuador al mundo

La figura muestra el crecimiento de la cantidad exportada en toneladas de cacao en grano de Ecuador al Mundo durante los años 2016 – 2019, adaptado de Trade Map, 2020, por elaboración propia.

De igual forma, es pertinente mencionar que los principales países a los que el Ecuador exporta el cacao en grano son: Indonesia con 70,580 TM y un aumento de su participación del 76.40% entre los años 2016 al 2019, Estados Unidos con 46,356 TM y un decrecimiento de su participación del 22.5% y Países bajos con 41,839 TM con un incremento en su participación del 27.3% entre los años 2016 – 2019 (Ver figura 17) (Trade Map 2020).

La metodología CEPAL, indica que el país de Ecuador respecto a las exportaciones de cacao en grano durante el período 2016 – 2019 estuvo ubicado con un escenario prometedor, mencionando que Ecuador es un país más pequeño que Perú y que presenta menores niveles de producción por hectárea.

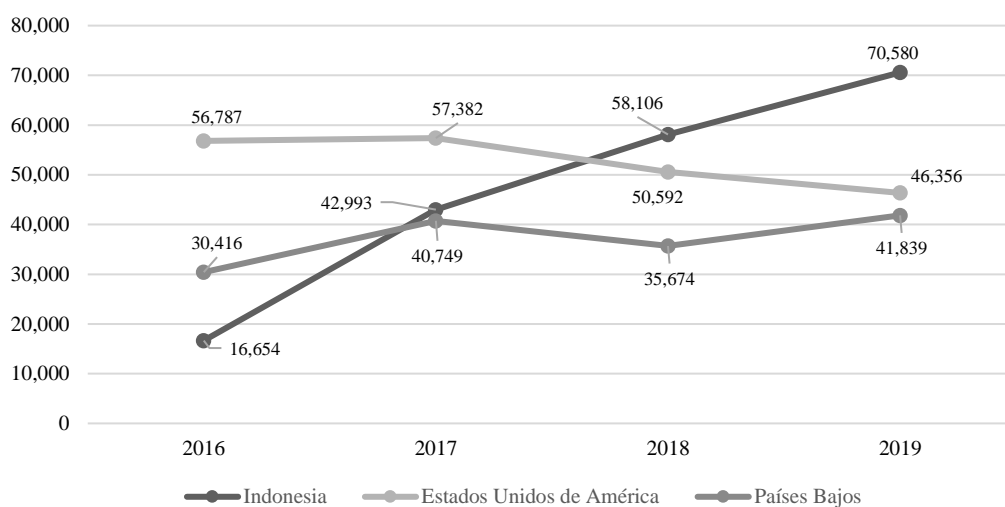


Figura 17. Exportaciones de cacao en grano de Ecuador en TM

La figura muestra el crecimiento de la cantidad exportada en toneladas de cacao en grano de Ecuador a sus tres principales destinos durante el periodo 2016 – 2019, adaptado de Trade Map, 2020, por elaboración propia.

Para el caso del Perú en específico, podemos apreciar a través de las Figura 11 y Figura 18, que las exportaciones del cacao en grano durante el periodo de estudio han presentado un retroceso del 13.04% en TM y los principales países a

los cuales se exportaron en 2019 son: Indonesia (15,942 TM), Países bajos (15,148 TM) y Estados Unidos (5,605 TM) (Trade Map, 2020).

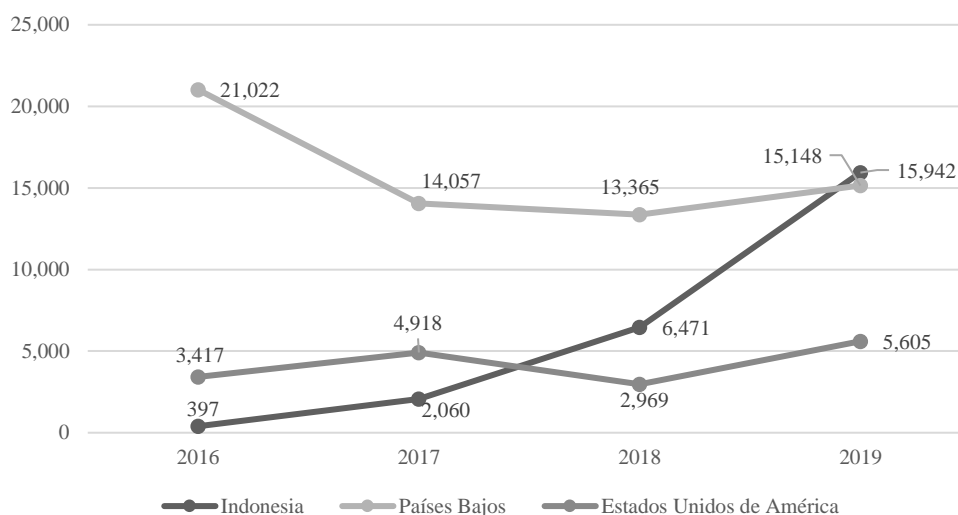


Figura 18. Exportaciones de cacao en grano de Perú al mundo en TM

La figura muestra el crecimiento de la cantidad exportada en toneladas de cacao en grano de Perú a sus tres principales destinos durante el periodo 2016 – 2019, adaptado de Trade Map, 2020, por elaboración propia.

De estos últimos gráficos de Ecuador y Perú, se visualiza que la tendencia indica que los tres principales países a los cuales se exporta el cacao en grano son Indonesia, Países bajos y Estados Unidos en cuanto a volúmenes en TM. Sin embargo, podemos ver claramente que, para el caso peruano, la tendencia de las exportaciones de este producto no cuenta con un panorama favorable de crecimiento durante el periodo en estudio, a diferencia del caso del ecuatoriano.

En relación con la problemática detallada, el Mincetur (2013) sostiene que es importante plantear estrategias para mejorar la competitividad del cacao, en la cual se debe considerar aspectos de sostenibilidad, productividad, optimización, la asociatividad y altos estándares de calidad. De igual forma, según la referencia bibliográfica, se identificaron algunos aspectos internos en el sector relacionados con la asociatividad, sistemas de información, infraestructura o tecnología y la capacidad gerencial. Todas estas barreras mencionadas anteriormente, serán utilizadas en el presente estudio para comprobar si poseen una relación directa sobre las exportaciones de la Región San Martín.

2.2. Formulación del Problema

2.2.1. Problema Principal

¿Cuáles han sido los principales factores internos que influyeron en las exportaciones de cacao en grano de la Región San Martín durante el período 2016 – 2019?

2.2.2. Problemas Específicos

Problemas Específico 1: 1. ¿Cuál ha sido la relación entre el nivel de asociatividad y las exportaciones de cacao en grano durante el período 2016 - 2019?

Problema Específico 2: ¿Cuál ha sido el impacto de los sistemas de información en las exportaciones de cacao en grano de la Región San Martín?

Problema Específico 3: ¿Cuál ha sido la relación entre la tecnología e infraestructura implementada de las asociaciones y cooperativas exportadoras de cacao en grano de la Región San Martín?

Problema Específico 4: ¿Cómo afecta la capacidad gerencial en las exportaciones de cacao en grano de la Región San Martín?

2.3. Objetivos

2.3.1. Objetivo Principal

Analizar los principales factores internos del sector cacaotero de la región San Martín y cómo afectaron el desempeño de las exportaciones de cacao en grano en el período 2016 – 2019.

2.3.2. Objetivos Específicos

Objetivo Específico 1: Establecer la relación entre el nivel de asociatividad de las asociaciones y cooperativas de la región San Martín y las exportaciones de cacao en grano.

Objetivo Especifico 2: Identificar el impacto en las exportaciones de cacao en grano de la región San Martín respecto a los sistemas de información que utilizan las asociaciones y cooperativas.

Objetivo Específico 3: Reconocer la relación de la tecnología e infraestructura implementada por las asociaciones y cooperativas cacao de la región San Martín en las exportaciones de cacao en grano.

Objetivo Específico 4: Reconocer la relación entre la capacidad gerencial de las asociaciones y cooperativas de la región San Martín en las exportaciones de cacao en grano.

2.4. Hipótesis

2.4.1. Hipótesis Principal

Existen factores internos del sector cacaotero que influyen significativamente en el desempeño de las exportaciones de cacao de la región San Martín.

2.4.2. Hipótesis Específicas

Hipótesis Específica 1: Existe una relación significativa entre el nivel de asociatividad de las asociaciones y cooperativas de la región San Martín y las exportaciones de cacao en grano.

Hipótesis Específica 2: Los sistemas de información incrementan el nivel de exportaciones de las asociaciones y cooperativas exportadoras de cacao en grano de la región San Martín.

Hipótesis Específica 3: Una buena tecnología e infraestructura implementada por las asociaciones y cooperativas exportadoras de cacao en grano de la Región San Martín influyen directamente en el nivel de exportaciones.

Hipótesis Específica 4: El desempeño de la capacidad gerencial de las asociaciones y cooperativas exportadoras de cacao de la región San Martín influyen directamente en las exportaciones de cacao en grano.

2.5. Justificación de la Investigación

2.5.1. Justificación teórica

De acuerdo con el Banco Central de Reserva del Perú (2017), la región San Martín ha presentado diversos cambios positivos en relación con la competitividad, reflejándose en el desempeño de los indicadores económicos. Un

ejemplo de este es el crecimiento del valor agregado bruto de la región, el cual ha tenido un crecimiento promedio anual de 6.2% desde el 2017, en comparación con el crecimiento promedio anual del Perú (5.0%); a pesar de los buenos índices demostrados por la región San Martín, aún existe aspectos pendientes de desarrollo, así como limitantes que tienen gran importancia para el desarrollo económico en el largo plazo (BCRP, 2017).

El cacao presenta una gran relevancia social por ser el sexto cultivo más importante a nivel nacional en términos de producción y superficie cosechada (Minagri, 2018). En 2012, el Ministerio de Agricultura declaró como “Patrimonio Natural de la Nación” al cacao peruano, por ser uno de los cultivos más importantes del Perú. Según la Organización Internacional de Cacao (ICCO), el Perú posee el 60% del total de variedades en el mundo y concentra un 36% de la producción mundial de cacao fino y de aroma. Además, el sector agropecuario en 2019 aportó el 3.31% del PIB del Perú (Banco Central de Reserva del Perú, 2020), para el caso de la región San Martín este sector aporta el 26.5% del PIB de la región (PERX San Martín, 2015).

Por lo tanto, la investigación tiene como propósito establecer si existe una influencia en términos reales de las limitantes internas respecto al nivel de exportaciones de cacao en grano de la región San Martín, cuyos resultados de la investigación pueden ser tomados como una propuesta de mejora para las diversas empresas exportadoras del sector; así mismo, puede ser incorporado por aquellos productores, asociaciones y cooperativas que aún no incursionan en el mercado internacional.

2.5.2. Justificación práctica

Desde los inicios del siglo XXI, las organizaciones criminales dejaron de tener presencia directa en las zonas cocaleras trasladando la responsabilidad de la producción y distribución de coca a los carteles criollos o clanes familiares (Unodc, 2017). Las superficies en el Perú destinadas para el cultivo de coca se incrementaron en 6,000 ha del 2016 (43,900 ha) al 2017 (49,900 ha), demostrando un crecimiento de casi 14%; siendo las zonas cocaleras con mayor producción

VRAEM (67%), la Convención y Lares (13%) e Inambari – Tambopata (6%) (Unodc, 2017).

En busca de promover economías lícitas y sustentables, la Comisión Nacional para el Desarrollo y Vida sin Drogas (DEVIDA), en 2017, transfirió 195 millones de soles para llevar a cabo 56 actividades y 85 proyectos, los cuales buscan promover el desarrollo alternativo (Unodc, 2017). El cacao ha sido calificado como el segundo producto alternativo, después del café, para la reconversión de la coca, permitiendo a muchas familias agricultoras de la región San Martín el acceso a mercados legales y así conseguir suficientes ingresos para migrar del cultivo ilegal de coca (Minagri, 2019). Cabe mencionar que, de acuerdo con Barrientos (2015a), la producción de cacao a través de los años se ha convertido en una relevante fuente de ingresos para muchas localidades del Perú y beneficiando, en 2017, a 90,000 familias (Andina, 2018).

Esta investigación se sustenta en la necesidad de identificar aquellos aspectos internos en aras de mejorar el desempeño de las exportaciones de cacao de la región San Martín para así mantener y extender el beneficio y crecimiento a más familias y que no se vea la necesidad de comercializar en mercados ilegales. Los análisis obtenidos a través de la investigación pueden ser utilizados como punto de referencia para los planes o estudios por implementar de los organismos relacionados para el desarrollo del sector, tales como los Gobiernos Regionales, Ministerio de Agricultura, Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo, entre otros.

CAPITULO III. METODOLOGIA DE TRABAJO

En este capítulo, se describirá el alcance de la investigación, las variables por analizar, el tamaño y selección de la muestra, el mapeo de actores claves que serán utilizados para el proceso cualitativo como entrevistas y encuestas, la instrumentación de la investigación, donde se describirá la técnica de recolección de datos y, por último, se detallará los aspectos éticos de la investigación.

3.1. Alcance de la investigación

3.1.1. Alcance de la investigación

A través del alcance de la investigación se puede identificar en qué medida las variables se pueden interpretar y así explicar el desarrollo del trabajo de investigación. Además, se debe tener en cuenta que el tipo de investigación es no experimental transaccional descriptivo y correlacional con un enfoque mixto. En el mismo sentido, el alcance de la investigación mixta se desarrolla en diseño descriptivo y correlacional.

Por un lado, el diseño descriptivo, de acuerdo con Hernández y Mendoza (2018), un estudio descriptivo permite obtener propiedades, perfiles de grupo, comunidades u otros fenómenos relacionados a la investigación; siendo este diseño utilizado para recoger datos y alcanzar información respecto a diversas variables del problema. Respecto al tema de investigación, se ha seleccionado algunos factores internos de las asociaciones y cooperativas exportadoras de cacao en grano, a través de la revisión bibliográfica de estudios e investigaciones de diversos autores, para ser procesada y analizada sobre la representación que poseen dichos factores internos en las exportaciones de cacao en grano de la Región San Martín durante el 2016 – 2019.

Por otro lado, el diseño correlacional permite identificar la relación o el grado de asociación que existe entre dos o más variables en una determinada situación. En el mismo sentido, se mide la relación de las variables en términos estadísticos. Cabe mencionar que, la relación de las variables debe estar en base al producto de resultados lógicos y reales, caso contrario la recolección será espuria. (Hernández y Mendoza, 2018). En el presenta caso, se busca conocer si los factores internos de las asociaciones y cooperativas exportadores de cacao en grano tienen algún tipo de influencia en el estancamiento de las exportaciones de cacao en grano de la Región San Martín durante el 2016 – 2019.

3.1.2. Diseño de la investigación

El tema por investigar se basa en los factores internos de las asociaciones y cooperativas y cómo influyeron en las exportaciones de cacao en grano de la Región San Martín durante el período 2016 – 2019. Por lo tanto, se desarrollará un diseño descriptivo y correlacional, la cual constará de dos fases. Por un lado, se realizará la recolección y búsqueda de la información cualitativa a través de la

revisión bibliográfica. Por otro lado, con los resultados obtenidos se desarrollará la metodología cuantitativa.

De acuerdo con Hernández, Fernandez & Baptista (2014), la investigación cualitativa se enfoca en identificar los fenómenos examinando el enfoque de los actores relacionados en el contexto. En este sentido, se busca conocer más el tema de investigación a través de revisión bibliográfica para realizar el análisis respectivo. Por lo tanto, el enfoque cualitativo será desarrollado con objeto de realizar validaciones y respaldar la información obtenida a través de las fuentes externas como estudios, papers, tesis y otros. Así como a través de encuestas a las asociaciones y cooperativas dedicadas a la producción de cacao en grano para recabar información respecto a las variables identificadas.

Mediante el enfoque cualitativo se trabajarán doce entrevistas a especialistas de cacao de la región San Martín, quienes han trabajado de manera conjunta con diversas asociaciones y cooperativas dedicadas a la producción, venta nacional e internacional de cacao en grano de San Martín, así como también ha formado parte de la Dirección Regional San Martín, entidad que busca impulsar el crecimiento y desarrollo de la región y algunos gerentes de cooperativas. Además, se realizarán encuestas a veintidós empresas relacionadas con el sector de cacao en grano de San Martín.

Las entrevistas tienen como finalidad conocer los diferentes puntos de vista de los actores relacionados al sector cacaotero de la región San Martín. En el mismo sentido, se busca validar la metodología utilizada, debido a que el conocimiento y grado de implicancia de los actores respecto a la problemática identificada serán utilizados para identificar si los factores internos planteados son los más importantes para la población en estudio.

Las encuestas han sido aplicadas para recabar información respecto a los cuatro factores internos identificados en la revisión bibliográfica como son asociatividad empresarial, sistemas de información, tecnología e infraestructura y capacidad gerencial, debido a que la data existente del sector es limitada, se utilizó este método para reconocer las opiniones de las unidades de estudio sobre los factores internos descritos previa y posteriormente realizar el análisis cuantitativo.

En la investigación cuantitativa, el investigador emplea sus métodos para analizar la certeza de las hipótesis planteadas en algún contexto particular o para aportar sobre los lineamientos de la investigación, este solamente si no existen hipótesis definidas (Hernández et al, 2014). En esta fase se desarrolla el diseño no experimental descriptivo y correlacional, debido a que no se manipularan las variables independientes, se estudiaran los fenómenos como se muestran en su ambiente natural (Hernández et al, 2014).

Por último, se utilizará el análisis factorial, los factores por aplicar para el modelo serán aquellos identificados de la revisión bibliográfica, las validaciones con los actores involucrados a las exportaciones de cacao en grano de la Región de San Martín y las encuestas aplicadas a las asociaciones y cooperativas productoras de cacao en grano, con el objetivo de conocer que factores internos influyeron significativamente en el estancamiento de las exportaciones de cacao en grano de la región durante el período 2016 – 2019.

3.1.3. Limitaciones de la investigación

El desarrollo del presente trabajo de investigación cuenta con ciertas dificultades metodológicas, geográficas, temporales y coyunturales.

En primer lugar, en el aspecto metodológico, el tema de investigación planteado ha tenido un breve desarrollo por parte de diversos autores, pues actualmente se busca reconocer si las exportaciones de cacao se han limitado según los factores internos del sector. Así mismo, existen diversas fuentes secundarias con acceso limitado y/o de pago, requiriendo de mayores esfuerzos para la obtención de fuentes que añadan valor a la presente investigación. Además, existe una limitación en el acceso a la data estadística sobre la región San Martín, debido a que la información no se encuentra agrupada en una base de datos pública para los investigadores.

En segundo lugar, en el ámbito geográfico tiene relación con la población en estudio, los cuales son las asociaciones y cooperativas dedicadas a la producción de cacao en grano de la Región San Martín. Actualmente, existen restricciones de desplazamiento hacia la zona de estudio, pues se encuentra bajo aislamiento social obligatorio, dificultando el acceso a la Región San Martín. Al

mismo tiempo, la conectividad telefónica y de Internet no es óptima para llevar a cabo las entrevistas y encuestas remotas.

En tercer lugar, en el ámbito temporal existe un tiempo aproximado de catorce (14) semanas para la elaboración del trabajo. Por ende, la búsqueda y recolección de información primaria y secundaria debe ser llevada a cabo eficaz y eficientemente para cumplir con los plazos máximos otorgados, elevando el nivel de dificultad para recabar la información necesaria para el desarrollo del trabajo.

Por último, en el ámbito coyuntural, desde la pandemia mundial denominada COVID-19, el país se encuentra con límites de salida hacia algunas regiones del Perú. En el mismo sentido, las diversas instituciones identificadas como actores claves no se encuentran operando de manera regular, requiriendo de mayores esfuerzos para el acceso a las entrevistas. A su vez, las asociaciones y cooperativas se encuentran más enfocadas en la coyuntura y cómo afrontar esta problemática que impactan en gran medida a las organizaciones; por ende, la disponibilidad es menor para atender este tipo de investigaciones.

3.2. Operalización de variables

Las variables que serán empleadas en la presente investigación serán detalladas a través de la Tabla 58, Matriz de Operacionalización de Variables; mediante esta matriz se describirá las definiciones y dimensiones que adoptarán las variables en estudio y los valores por utilizar para cada variable independiente, así como dependiente.

3.2.1. Descripción de las variables/categorías a analizar

- Variable dependiente: Exportaciones de cacao en grano, a través de la metodología CEPAL aplicada para las exportaciones de cacao en grano de la Región San Martín para el período 2016 – 2019, se identificó que existe un estancamiento en las exportaciones de dicho producto. Por ende, en esta categoría se buscará identificar qué factores internos influyen en el resultado de las exportaciones, siendo la variable dependiente las exportaciones de cacao en grano en TM.
- Variable independiente 1: Asociatividad empresarial, en esta categoría se analizará como la asociatividad empresarial, incluyendo a las asociaciones y

cooperativas de la región, influye en las exportaciones de cacao en grano de San Martín. A través de la revisión de estudios, papers y tesis se identificó que la asociatividad empresarial es uno de los factores internos que influyen en las asociaciones y cooperativas exportadoras. Adicionalmente, en las entrevistas sostenidas con los especialistas del sector indicaron que, a pesar de la inversión realizada en promover la asociatividad de San Martín, aún existe más del 60% de organizaciones que no se asocian.

- Variable independiente 2: Sistemas de Información, en esta categoría se investigará la información disponible que cuentan las asociaciones y cooperativas exportadoras de cacao en grano de San Martín, teniendo relación la información con los precios, manejo de cultivo, promoción de mercados internacionales y programas que buscan capacitar el productor pues se identificó a través de las entrevistas que aún la información respecto al sector es un punto por desarrollar en las organizaciones al no contar con los medios adecuados para acceder a esta.
- Variable independiente 3: Infraestructura y Tecnología, en esta categoría se busca reconocer cómo se encuentra actualmente la infraestructura y tecnología de las asociaciones y cooperativas exportadoras de cacao en grano, entendiéndose por infraestructura a las áreas implementadas por parte de las organizaciones para el proceso de cacao en grano, desde áreas de cultivo hasta el proceso post cosecha. Asimismo, respecto a la tecnología se desea conocer si la unidad de estudio posee con la tecnología necesaria para optimizar el proceso de producción del cacao en grano, incluyendo las capacitaciones en manejo agronómico y tecnología post cosecha.
- Variable independiente 4: Capacidad gerencial, en esta categoría se analizará cómo se encuentra actualmente el papel de la gerencia o persona a cargo de las asociaciones y cooperativas exportadoras de cacao en grano, debido a que a través del análisis de las fuentes primarias y secundarias se halló que aún existen puntos pendientes en relación a la gestión gerencial de las asociaciones y cooperativas, las cuales se encuentran relacionadas con una correcta gestión con visión a la internacionalización de la empresa a diversos mercados.

3.2.2. Definiciones conceptuales de variables/categorías y dimensiones

- Variable dependiente: Exportaciones de cacao en grano, de acuerdo con Larrea, Ugaz & Flórez (2018), en los últimos veinte años el Perú, a nivel mundial, se ha convertido en un importante exportador de alimentos y el papel agroexportador se ve respaldado por extensiones de terreno con potencial agrícola, los cuales aún no han sido desarrollados. Además, el Perú cuenta con la oportunidad de liderar el sector agroexportador mundial, pero debe identificar aquellos factores para incrementar la competitividad, asociatividad y sostenibilidad (Larrea et al, 2018).
- Variable independiente 1: Asociatividad empresarial; de acuerdo con Mathews (2014), la asociatividad empresarial se comprende como el esfuerzo de cooperación internacional cuya finalidad es mejorar la gestión, productividad y competitividad de sus participantes. Asimismo, el Mincetur (2013) señala a la asociatividad como el mecanismo de cooperación entre pequeñas y medianas empresas, quienes desean iniciar un proceso de expansión o globalización, cada empresa participa con un objetivo común y manteniendo su autonomía jurídica y gerencial. Además, la asociatividad puede ser utilizada como estrategia para enfrentar los mercados globalizados.

Dimensiones:

- . Producción en TM
- . Promoción de asociatividad

- Variable independiente 2: Sistemas de información, el cual se define como un conjunto formal de procesos que se desempeña en base a datos estructurados basados en las necesidades de la organización, las cuales apoyan el proceso de toma de decisiones necesarias de las empresas para el desarrollo de las funciones de negocio relacionadas a su estrategia (Vega, Grajales, Montoya, 2017).

Dimensiones:

- . Capacitaciones
- . Estudios
- . Disponibilidad de Información

- Variable independiente 3: Infraestructura y Tecnología; de acuerdo con International Strategy for Disaster Reduction (s.f.), la infraestructura puede ser descrita como las estructuras físicas y organizativas o sistemas necesarios para el correcto funcionamiento de una sociedad y su economía. Respecto a la

tecnología, según Núñez (2011), es la aplicación del conocimiento para el eficiente desempeño de actividades, convirtiendo una conducta espontánea en una conducta deliberada y racionalizada. En el mismo sentido, indica que la tecnología afecta a ciertos aspectos gerenciales, siendo también importante considerar en la tecnología el cumplimiento de normativas técnicas nacionales e internacionales.

Dimensiones

- . Asistencia de cultivo
 - . Capacidad instalada
- Variable independiente 4: Capacidad de gestión; de acuerdo con Robbins & Coulter (2014) señalan que es importante contar con un gerente en una organización, debido a que se requiere de las aptitudes y habilidades administrativas. Además, juegan un papel importante en la identificación de problemas críticos y el desarrollo de soluciones en situaciones inciertas o complejas.

Dimensiones

- . Capacitaciones
- . Participación en ferias
- . Organizaciones que se retiraron del mercado

3.3. Proceso de muestreo: Tamaño y selección de la muestra

3.3.1. Población de estudio

De acuerdo con Hernández et al. (2014), la población o universo se puede definir como el “Conjunto de todos los casos que concuerdan con determinadas especificaciones” (p. 174) y sobre estos se puede generalizar los resultados obtenidos. Para esta investigación, la población en estudio estará comprendida por el número de asociaciones y cooperativas exportadoras de cacao en grano de la región San Martín durante el período 2016 – 2019.

Por un lado, de acuerdo con Minagri (2013), una asociación tiene por objeto el realizar alguna actividad en común, no necesariamente empresarial, sin fines de lucro. Esta constará de parte como una asamblea general, consejo directivo y otros que se establecerán en los estatutos. Al interior de estas asociaciones, las decisiones son tomadas en base a las personas pertenecientes (un

asociado, un voto). Se encuentran exoneradas de Impuesto a la Renta sólo en el caso de algunas asociaciones. Por ejemplo: beneficencias, asistencia social, educación, cultural, científica, artística, literaria, deportiva, política, gremial y/o de vivienda. Las asociaciones no pueden acogerse a un régimen de Micro y Pequeña Empresa (MYPE), pero si son consideradas una persona jurídica cuya constitución parte por una escritura pública (Minagri, 2013).

Por otro lado, una cooperativa, según Minagri (2013), tiene por objeto realizar una actividad empresarial, sin fines de lucro. Dentro de su régimen administrativo constara de más partes como: Asamblea general, Consejo de administración, Consejo de vigilancia, Comité electoral, Comité de educación, Gerencia y Comités o comisiones creadas por el Consejo de administración o Asamblea. Al interior de las cooperativas, se toman los acuerdos a través de la votación de una mayoría computada por personas (un socio, un voto). Cuentan con aportes de capital por parte de los socios, una distribución de los resultados obtenidos por la cooperativa y una cuenta patrimonial que es la reserva cooperativa. Este tipo de sociedades se encuentra inafectada al impuesto a la Renta sólo por los ingresos que obtenga la cooperativa proveniente de operaciones con sus socios. Adicionalmente, en el manual publicado por el Minagri (2013), mencionan que esta figura de sociedad sí forma parte de una persona jurídica desde su inscripción por escritura pública o la creación de un documento privado con firmas certificadas por un notario. En el caso de la cooperativa, de igual forma pueden acogerse a un régimen de MYPE.

La principal diferencia entre una asociación y una cooperativa radica de acuerdo en la finalidad de su creación de cada uno de ellos (Minagri, 2013). Las asociaciones no se caracterizan por realizar actividades empresariales (aunque puedan realizarlo) y las cooperativas, si permiten realizar una actividad empresarial como parte de su operación. Otra diferencia se explica en que la asociación civil cuenta con un patrimonio irrepartible, mientras que las cooperativas sólo la reserva cooperativa tiene esta condición, teniendo para ello la cuenta de capital social, que se forma con los aportes de los socios.

Esta última diferencia, explica por qué un asociado al retirarse de una asociación no tiene derecho a percibir monto alguno del patrimonio de esta, mientras que un socio que se retira de una cooperativa recibe el capital aportado

(aportaciones); los intereses que devengo su capital (si es que se pactó el pago) y los excedentes aun no reembolsados. De acuerdo con el Ministerio de Producción (2015), conviene ser una cooperativa en lugar de una asociación, puesto que una cooperativa es una asociación autónoma de personas que unen voluntariamente para formar parte de una organización y enfrentar a sus necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales de forma conjunta a través de una empresa de propiedad conjunta y democráticamente controlada.

Por ende, la población en estudio estará conformada por aquellas organizaciones que cumplan con las siguientes características:

- Ser una asociación o cooperativa conformada en la región San Martín y encontrarse debidamente inscrita ante SUNAT.
- Asociación o cooperativa que exporte cacao en grano desde la región San Martín.
- Asociación o cooperativa exportadora de cacao en grano bajo la partida 180100 durante el período 2016 – 2019.

Por lo tanto, se identificó que 23 organizaciones exportaron cacao en grano desde la región San Martín en el último año del período en estudio, el cual es 2019 (Adex Data Trade, 2020). Así mismo, a través de la Tabla 14, se muestra la participación de mercado de las principales diez organizaciones exportadoras de la región San Martín, las cuales concentran más del 90% de la participación de mercado. Se debe precisar que se demuestra en la Tabla 14 las principales organizaciones exportadoras de cacao empero para la investigación solo se analizará las asociaciones y cooperativas

Tabla 14

Principales exportadoras de cacao en grano de la región San Martín 2019

Nombre de Organización	Exportación TM	Participación
Cooperativa Agraria Cacaotera Acopagro	3,366	44.90%
Cooperativa Agroindustrial Tocache LTDA	1,844	25.10%
Cooperativa Agraria Central de Cacao de Aroma de Tocache LTDA	438	5.80%
Selvacacao Sociedad Anónima Cerrada	375	5.00%
Casa Luker del Perú S.A.C.	347	4.60%
Alto el Sol Perú Sociedad Anónima Cerrada	261	3.50%

Cuencas del Huallaga Asociación de Productores Agropecuarios	227	3.00%
Cooperativa Agraria Allima Cacao LTDA	176	2.40%
Asociación de Cacaoteras Ecológicos de Tocache Bambamarca – Asociación Cacao Ecológico	124	1.70%
Industrias del Espino S.A.	100	1.30%
Totales	7,258	97.30%

Nota: Se presentan las organizaciones exportadoras de cacao en grano de la región San Martín con participación durante el año 2019, por Adex Data Trade 2020.

3.3.2. Tamaño y Selección de la Muestra

Para la presente investigación se empleará el método de muestreo no probabilístico enfocado en las muestras por juicio, en los cuales es el propio investigador quien determinará a juicio propio la representatividad de la población en estudio (Hernández et al., 2014). Por tal motivo, para determinar el tamaño de la muestra se aplicará un análisis científico, a través de la siguiente fórmula:

$$n = \frac{N \times Z_{\alpha}^2 \times p \times q}{d^2 \times (N - 1) + Z_{\alpha}^2 \times p \times q}$$

Tabla 15

Variables para el tamaño de la muestra del estudio

Definición	Variable	Valor
Tamaño de la muestra	n	-
Probabilidad de éxito	p	0.5
Probabilidad de fracaso	q	0.5
Precisión (error máximo admisible en términos de proporción)	d	0.05
Nivel de confianza	Z	1.95
Población	N	23

Nota: Se muestra los valores por utilizar para el cálculo del tamaño de la muestra por elaboración propia, 2020

Se reemplazó los valores en cada una de las variables según la fórmula descrita y se obtuvo que la muestra son 22 asociaciones y cooperativas exportadoras de cacao en grano, siendo este el número de organizaciones por encuestar.

3.4. Mapeo de actores clave (MAC)

A través del mapeo de actores claves se identificará aquellos actores que pueden influenciar de manera significativa, ya sea positiva o negativamente, para el presente tema de investigación. Además, se busca conocer cuáles son las acciones y objetivos que llevan a cabo estos actores con relación a la industria cacaotera.

Se presentan los actores a través de una matriz para una mejor visualización y comprensión de la información. Cabe mencionar que, se tomaron los siguientes conceptos: i) Grupo, se describe la clasificación de los diferentes actores en un espacio, ii) Actores, personas naturales o jurídicas con relación al tema de investigación, iii) Rol, funciones del actor y el objetivo con su accionar, iv) Relación, afinidad del actor frente al tema de investigación y v) Jerarquización, capacidad del actor para influenciar en el tema de investigación.

Se ha identificado tres grupos de actores para identificar diversos puntos de vista sobre el tema de investigación. El grupo de actores seleccionados son los siguientes: i) Cooperativas y/o Asociaciones exportadoras de cacao en grano con objeto de conocer cómo ha sido el proceso para ingresar a mercados internacionales; ii) Especialistas/Entidades Relacionadas, este grupo de actor facilitará conocer a profundidad aquellas acciones realizadas por parte de dichas organizaciones con objeto de mejorar el sector y iii) Productores, se desea conocer las causas de que los productores sigan trabajando de manera independiente.

Tabla 16

Matriz de Actores

Grupo	Actor	Rol	Relación	Jerarquización
Cooperativas y/o Asociaciones exportadoras de Cacao	Cooperativa Agraria Cacaotera – ACOPEGRO	Formado por más de 2,000 productores, ubicados en el Valle del Huallaga Central, promueven el cultivo de cacao, desde su siembra hasta exportación.	A favor, se encargan de exportación a mercados Italia, Francia, Suiza, Holanda y Estados Unidos.	Medio
Cooperativas y/o Asociaciones exportadoras de Cacao	Cooperativa Agroindustrial Tocache	Formada por pequeños productores de cacao en San Martín, exportación de cacao en grano y la elaboración de cacao con valor agregado.	A favor, se busca identificar las limitantes que la empresa posee para la exportación de cacao.	Medio
Cooperativas y/o Asociaciones exportadoras de Cacao	Cooperativa Central Casa Aroma de Tocache	Tienen como finalidad ser un canal de comercialización, búsqueda de fuentes de financiamiento y plataforma para generar proyectos.	A favor, uno de los principales motivos para la fundación es la comercialización del cacao en grano	Medio
Especialistas/Entidades Relacionadas	Asociación Peruana de Productores de Cacao – APPCACHO	Gremio nacional de productores de cacao. Tienen como finalidad reducir las diferencias de rentabilidad entre los productores.	A favor, se tiene la suposición que describirán que aún existen puntos de agenda pendiente para el cacao.	Alto
Especialistas/Entidades Relacionadas	Ministerio de Agricultura y Ambiente – MINAGRI	Desarrollan estrategias alineadas para proveer desarrollo sostenible de la agricultura.	Indiferente, buscaran resaltar aquellos esfuerzos realizados para el sector cacaotero del Perú.	Alto

Especialistas/ Entidades Relacionadas	PromPerú	Organismo Técnico Especializado para la promoción del Perú en materia de exportación, turismo e imagen.	Indiferente, podrían mencionar aquellas actividades implementadas para promocionar el sector.	Alto
Especialistas/ Entidades Relacionadas	Sierra y Selva Exportadora	Organismo que promueve el acceso a mercados de los pequeños y medianos productores.	A favor, destacarán aquellos puntos que se encuentran pendientes para los productores.	Alto
Especialistas/ Entidades Relacionadas	Gobierno Regional de San Martín	Promueve el desarrollo integral y sostenible de la región.	A favor, al tratarse del sector en estudio mencionarán los aspectos relevantes.	Alto
Productores de Cacao	Productores de Cacao	Productores independientes, quienes mencionen las causas principales de no haber ingresado a mercados internacionales.	A favor, mostrarán su punto de vista indicando los motivos de seguir produciendo de manera independiente.	Bajo

Nota: Los actores mencionados previamente son descritos como actores claves para un mejor análisis del tema de estudio, debido a la información y conocimiento que poseen sobre el sector.

3.5. Instrumentación

3.5.1. Técnica de recolección de datos: Investigación Cualitativa

Para esta sección del trabajo se realizó la búsqueda de artículos científicos y académicos tomadas de Science Direct, Jstor, Redalyc, repositorios de universidades e instituciones especializadas como el Banco Mundial, Ministerio de Agricultura y Riego (Minagri), Instituto Nacional de Innovación Agraria (INIA), Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA), Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO), Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), entre otros. A través de estas últimas, se pudo obtener la metodologías, teorías y conceptos clave para la presente investigación.

Para resumir algunos de los artículos empleados con fines metodológicos se presentó la Tabla 12, en la cual se resume todos los factores internos observados para las organizaciones dedicadas a la producción de cacao en grano y, a su vez, el sector agroexportador a fin de definir un marco metodológico e identificar aquellas variables más destacadas por los autores.

Para validar las variables obtenidas a través de la revisión teórica, se realizaron las entrevistas a profundidad a especialistas en el tema de exportaciones de cacao en grano de San Martín con la finalidad de poder determinar si estas

variables son las más relevantes como se menciona a través de las fuentes secundarias.

Adicionalmente, se aplicó una encuesta al tamaño de la muestra de las asociaciones y cooperativas del sector de cacao en grano (Ver Anexo: Ficha de Encuesta), la encuesta será realizada en base a las variables presentadas en la Matriz de Operacionalización de Variables, para las respuestas se utilizaron la escala de Likert para evaluar si la asociación o cooperativa se encontraba de acuerdo o en desacuerdo con las variables presentadas.

3.5.2. Técnica de recolección de datos: Investigación Cuantitativa

Para la investigación cuantitativa se recolectaron datos primarios a través de la aplicación de encuestas a 22 asociaciones y cooperativas exportadoras de cacao. De acuerdo con Hernández & Mendoza (2018), esta técnica es adecuada para reconocer la ocurrencia de los fenómenos y de esta manera probar la hipótesis planteada en la investigación.

Se debe tener en cuenta que, los enunciados establecidos en las encuestas fueron en base a la revisión bibliográfica y las entrevistas con los especialistas del sector, la finalidad de esta técnica de recolección de datos es recabar información para posteriormente cuantificar la misma. El procesamiento de estos datos será a través del software estadístico IBM SPSS, el cual es un programa informático ampliamente aceptado por los diversos investigadores.

3.5.3. Confiabilidad del instrumento cualitativo y cuantitativo

De acuerdo con Hernández et al (2014) existen diversos métodos para estimar la confiabilidad de un instrumento, donde la mayoría de los coeficientes de confiabilidad de dichos métodos se encuentran entre el rango de cero y uno. Estos resultados indican que cero es nula confiabilidad y uno representa fiabilidad máxima, cuando el resultado se encuentre más próximo a uno, menores errores existirán en la medición.

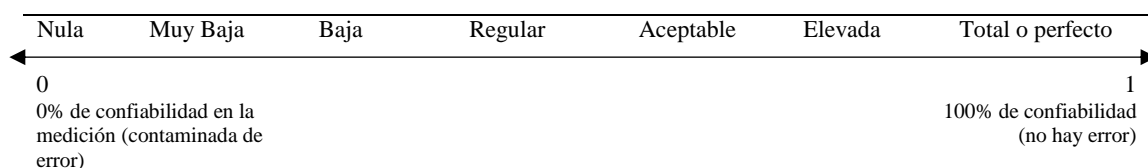


Figura 19. Interpretación de un coeficiente de confiabilidad

La figura muestra la interpretación del coeficiente de confiabilidad de cero y uno, por Hernandez, Fernandez & Baptista (2014).

El procedimiento que se aplicará para determinar la confiabilidad a través del coeficiente alfa Cronbach, el método más utilizado para el análisis de datos cuantitativos (Hernandez et al, 2014). Por lo tanto, se utilizará el alfa de Cronbach para cada una de las variables, de esta manera se conocerá la confiabilidad del instrumento. Así mismo, para la validez del instrumento se utilizará el análisis estadístico multivariado, siendo este caso el análisis de los factores.

3.6.Aspectos éticos de la investigación

La investigación tiene como finalidad reconocer si existen factores internos que influyen significativamente para las exportaciones de cacao en grano de la región San Martín. Para ello, se analizarán las asociaciones y cooperativas exportadoras del sector.

Mediante la investigación se desea conseguir un documento de apoyo para la región para las entidades relacionadas para que se aplique como base para algunos estudios o proyectos por desarrollar en San Martín en busca de seguir promoviendo la internacionalización de las asociaciones y cooperativas.

El trabajo ha sido desarrollado por los autores que se señalan en el documento, siendo las ideas plasmadas de vuestra autoría, cuyas ideas han sido reforzadas en base a la revisión bibliográfica. Se utilizaron fuentes bibliográficas con objeto de contar con un panorama respecto a las bases teóricas para conocer información cualitativa y cuantitativa respecto del sector.

Además, se utilizaron adicionalmente las entrevistas y encuestas para corroborar algunos de los puntos identificados a través de las fuentes bibliográficas, siendo las entrevistas debidamente grabadas y las encuestas realizadas vía correo electrónico y llamadas telefónicas. Las entrevistas y encuestas obtenidas fueron a través de los contactos disponibles de las entidades, así como las referencias brindadas por los entrevistados.

CAPITULO IV. DESARROLLO Y APLICACIÓN

En este capítulo se brindará la descripción analítica de los resultados del presente estudio de investigación, con la finalidad de establecer la relación entre las variables presentadas (asociatividad de empresas, los sistemas de información, la tecnología e infraestructura y las capacidades gerenciales) en las exportaciones de cacao en grano de la región San Martín.

Debido a que el presente trabajo de investigación cuenta con un enfoque mixto se plantea una primera parte donde se presentará la opinión de los expertos entrevistados y las encuestas realizadas a las organizaciones. En una segunda instancia, se usará el software SPSS para realizar un contraste con la información a través de las pruebas estadísticas.

Para la data cualitativa, se presentarán los resultados hallados a través de la entrevista de profundidad y las encuestas de forma tal que puedan validar o refutar nuestras hipótesis específicas. Para ello, se elaboró doce entrevistas que nos permitirá validar las variables encontradas a raíz de la revisión de la literatura y al mismo tiempo poder obtener nuevas variables o dimensiones para llevar a cabo las encuestas.

Dentro del desarrollo cuantitativo, se realizará el análisis factorial para observar si las variables del presente estudio efectivamente influyen en las exportaciones de cacao en grano de la región San Martín.

4.1.Desarrollo Cualitativo

4.1.1. Perfil de los entrevistados

Para la recopilación de información, se realizaron doce entrevistas a profundidad a diversos expertos de organizaciones públicas y privadas, entre ellos gerentes de algunas cooperativas, especialistas comerciales de cooperativas, algunas entidades como Ministerio de Agricultura y Riego, Dirección Regional de Agricultura de San Martín, Promperú, Sierra y Selva Exportadora, Programa SeCompetitivo – Helvetas Perú, entre otros.

A través de la Tabla 17, se detallará brevemente los hallazgos brindados por cada especialista para comprender los factores internos que influyen significativamente y también analizar las dimensiones para cuantificar cada uno de los factores.

Tabla 17

Perfil de entrevistados y breve detalle de hallazgos

Id.	Nombre	Cargo	Entidad	Duración	Medio de Entrevista	Aportes
1	Erick Trigozo Bartra	Coordinador de Proyecto Cacao	Dirección Regional de Agricultura de San Martín	42:12	Videoconferencia (Meet)	Señaló los principales factores internos presentados por cooperativas y asociaciones, señalando que la asociatividad, pese a existir una gran inversión en San Martín, aún es un factor latente en las cooperativas.
2	Rolando Herrera Ramirez	Gerente General	Cooperativa Agropecuaria Mishollo de la Provincia de Tocache Ltda	01:07:00	Telefónica	Mencionó que los factores más relevantes son la asociatividad y capacidad gerencial, destacando que el trabajo debe ser de manera conjunta con las entidades públicas existentes en San Martín.
3	Luis Alberto Arévalo López	Jefe Regional	Instituto de Investigaciones de la Amazonía Peruana	32:45	Telefónica	Indicó que asociatividad, infraestructura, tecnología y capacidad gerencial son puntos que solamente las grandes cooperativas la tienen desarrolladas. Por el lado de la información, señalo que sí existe, pero no todas las cooperativas acceden a esto por ahorro de costos.
4	Juan Gabriel León García	Especialista Comercial	Dirección Regional de Agricultura de San Martín	44:47	Telefónica	Señaló que la asociatividad es uno de los pilares dentro del proyecto cacao, existe aún esfuerzos por realizar respecto a la capacidad gerencial, pues es el punto más importante para que una cooperativa o asociación pueda tener éxito.
5	María del Pilar Alarcón Tarazona	Coordinadora	Promperú	39:06	Videoconferencia (Zoom)	Destacó que como asociatividad, información, infraestructura y capacidad deben ser considerados para fomentar las exportaciones, de la misma manera se debe considerar la calidad, la cual estará relacionada con la infraestructura y conocimiento de la cooperativa.
6	Victor Sarabia Molina	Director de Promoción y Articulación Comercial	Sierra y Selva Exportadora San Martín	57:48	Videoconferencia (Zoom)	La asociatividad empresarial para el entrevistado es uno de los puntos más importantes que no está siendo trabajado acorde a las cooperativas, indicó que la gestión, inteligencia comercial e infraestructura deben ser tocados para las cooperativas.
7	Carmen Chávez Hurtado	Especialista Dirección Agrícola	Ministerio de Agricultura y Riego	35:34	Videoconferencia (Zoom)	Lo más importante para tener éxito en una cooperativa o asociación en San Martín es contar con un líder con visión, seguidamente de ello la cooperativa podrá incrementar su nivel de exportaciones.
8	Dooglas Ríos Hidalgo	Gerente General	Cooperativa Agroindustrial Cacaotera Valle del Alto Mayo	59:53	Telefónica	Mencionó que la asociatividad y la capacidad gerencial deben ser trabajadas en San Martín, según las necesidades de las cooperativas, pues muchos de los proyectos incurrir en costos que las cooperativas no pueden asumir.
9	José Delgado Mesía	Coordinador Regional	Programa SeCompetitivo – Helvetas Perú	43:52	Videoconferencia (Zoom)	Señaló que el caso de éxito de San Martín es Acopagro, quien ha sabido como gestionar la cooperativa a través de incentivos a los socios para mantener la asociatividad, ha realizado una inversión en infraestructura de postcosecha y cuenta con personal destacado para conocer los mercados exteriores.
10	Darwin Pagán Caballero	Coordinado Comercial	Cacao Oro Verde	29:28	Videoconferencia (Zoom)	Señaló que se trabaja directamente en fomentar mejoras en infraestructura para la post cosecha, fidelidad de los productores y mantener la cooperativa con conocimiento del mercado, ya que el cacao se cotiza en bolsa.
11	Toribio Juárez Trujillo	Presidente	Mesa Técnica Provincial de Tocache	24:47	Telefónica	La asociatividad es un factor que influencia considerablemente para las cooperativas, la calidad, infraestructura para el secado, fermentación y postcosecha, contactos para exportar, la información de precios y exportaciones y debe existir un líder idóneo y transparente para una cooperativa.
12	Miker Laines Cuesta Morerira	Gerente General	Cooperativa Agraria La Gran Saposita Ltda	37:09	Telefónica	Los factores más relevantes un equipo gerencial con experiencia en exportación, financiamiento (proyectos para apoyo a la cooperativa), manejo de asociatividad,

Nota: Se demuestra las doce entrevistas realizadas a especialistas de cacao y principales hallazgos de cada entrevista, por elaboración propia.

4.1.2. Análisis y resultados de las entrevistas

Se realizaron doce entrevistas a especialistas del sector de cacao en grano de la región San Martín, las preguntas fueron realizadas en base a las variables planteadas como son asociatividad empresarial, infraestructura y tecnología, sistemas de información y capacidades gerenciales. Los entrevistados concluyeron que actualmente en la región San Martín, a pesar de los diversos esfuerzos que han sido implementados, existen diversos puntos pendientes que deben ser tomados en acción para impulsar las exportaciones de cacao en grano. Además, mencionaron que la participación de mercado de las organizaciones de la región San Martín se encuentra muy determinada por tres cooperativas que tienen casi el 85% de la participación de mercado; sin embargo, a pesar de ser grandes y consolidadas organizaciones aún existen factores internos que no han sido resueltos en su totalidad.

El primer factor interno, es decir asociatividad empresarial, el 70% de los entrevistados concluyeron que la asociatividad empresarial aún no se encuentra sólida en la región San Martín, principalmente los socios y productores que lideran las asociaciones y cooperativas aún no confían en los modelos de gestión. Además, mencionan que este factor es necesario principalmente para las pequeñas y medianas organizaciones, debido a que requieren agruparse para negociar mayores volúmenes para satisfacer la demanda de los mercados internacionales. En el sector cacaotero de San Martín, el precio es un factor que determina mucho, pese a que algunas cooperativas ya cuentan con modelos asociativos, los miembros deciden solamente vender una parte de su producción a la asociación y otra parte a los intermediarios, debido a que estos últimos ofrecen un mejor precio.

El segundo factor interno, en relación la infraestructura y tecnología, todos los entrevistados señalaron que estos aspectos se encuentran muy diferenciados para las asociaciones y cooperativas del sector, siendo las grandes organizaciones, las cuales solamente son tres cooperativas en San Martín, que tienen un mejor nivel de infraestructura y tecnología; sin embargo, las medianas y pequeñas organizaciones se ven afectadas en relación con estos puntos. Así mismo, añadieron que, para enfrentar los retos de internacionalización y apertura de mercados, las medias y pequeñas organizaciones se encuentran en desventaja,

debido a que requieren hacer grandes inversiones para llegar a los niveles de las grandes cooperativas.

El tercer factor, el cual se encuentra conformado por sistemas de información, los entrevistados contaban con opiniones divididas, por su lado cuatro entrevistados indicaron que la información existente del sector no es suficiente y mucha de la información disponible se encuentra desfasada. Por otro lado, cinco entrevistados indicaban que la información del sector sí es suficiente; no obstante, la forma de articular y capturar la información para las asociaciones y cooperativas es un punto que debe ser mejorado. En el mismo sentido, los tres entrevistados restantes mencionaron que muchas de las cooperativas y asociaciones no implementan mejoras en las técnicas de cultivos, debido a que esto implica mayores gastos para todos los miembros de la organización. En el caso de aquellas asociaciones y cooperativas que cuentan con sus manuales y protocolos no son implementados completamente por la misma razón del incremento de costos.

El último factor, es decir capacidades gerenciales, todos los entrevistados concluyeron en que el éxito de una asociación o cooperativa se basara en la capacidad de una buena gestión empresarial. Asimismo, mencionan que a medida que se incremente las capacitaciones la organización tendrá mejores resultados. Sin embargo, señalan que en San Martín existen organizaciones que buscan el beneficio propio, dejando de lado al productor, quien es utilizado como un medio para que las asociaciones y cooperativas logren los resultados deseados sin brindar ningún beneficio adicional para el productor. También, se mencionó que existen algunas asociaciones y cooperativas que recibieron capacitaciones en modelos de gestión; no obstante, no aplican los métodos enseñados o estos no eran aplicables para el modelo de negocio de algunas cooperativas o asociaciones.

Una de las interrogantes fue si los factores internos mencionados previamente son los principales para que las asociaciones y cooperativas incrementen sus exportaciones, donde todos los entrevistados afirmaron dicha premisa. En el mismo sentido, se consultó si existían otros factores internos adicionales para las asociaciones y cooperativas, donde se mencionó que el poder de negociación, certificaciones, estandarizaciones y acceso al crédito como

algunos de los puntos que aún se encuentran pendientes en las organizaciones del sector cacaotero de San Martín.

Los principales hallazgos encontrados por cada entrevista se demuestran a continuación.

- Carmen Chávez Hurtado, Especialista de Dirección Agrícola, Ministerio de Agricultura y Riego

La especialista de Minagri, mencionó que “gran parte del éxito de una cooperativa es por el gerente, quien debe enfocar proyectos en infraestructura y tecnología”. El gerente tendrá que aplicar diferentes acciones en niveles en primario, postcosecha y fortalecer las capacidades de los técnicos en el manejo agronómico, tomando en cuenta los cambios de clima, el manejo productivo, desarrollo de un plan de fertilización adecuado, implementación de un plan de infraestructura postcosecha, realizar las muestras en un laboratorio de calidad, manejar sistemas agroforestales y de manera diversificada. Algunos de estos ejemplos forman parte del modelo de gestión de un gerente de una cooperativa muy conocido y capaz en San Martín, quien toma en cuenta todos los objetivos de la organización, los socios están muy fidelizados y eso es muy importante. Asimismo, señaló que manejar mercados diferenciados con productos diferenciados y la comercialización de estos, está en base a la gestión, recalando nuevamente que el éxito de una organización es la gerencia, quien debe tener desarrollo compartido de un modelo de cooperativa, ya que todo lo que hace es para desarrollar los beneficios de los socios, trabajar una imagen, reputación y fidelización de los clientes.

- Darwin Pagan Caballero, Coordinador Comercial, Cacao Oro Verde

El entrevistado indicó que, los cacaos en grano cuando no cuentan con una infraestructura adecuada, no se tendrá un buen producto y, esto sumado a que no está asociado, el producto será ofertado al rescatista. De la misma manera, la fermentación si no es buena, el producto será destinado para el consumo interno. Sin una información buena del mercado y precio, una cooperativa no sabe cuáles son los mercados potenciales. Además, señaló que, si no tienen un buen gerente que esté buscando mercados y clientes, no se va a exportar. La infraestructura y la capacitación es siempre básico para mejorar las exportaciones del cacao. Respecto a la asociatividad empresarial, describió

que, siempre se debe fortalecer a los socios, esto es a través del gerente, y así una cooperativa va a crecer, si no hay un buen manejo los socios van a preferir irse con el rescatista, “ya sea por un sol más” y así no se contará con volúmenes de exportación. Además, indicó que, los puntos claves para una asociación y cooperativa son la base productiva, gerencia y la asociatividad para cumplir con los contratos de compra. Finalmente señaló que, el producto debe ser estándar, existen casos que las cooperativas envían muestras de calidades muy buenas y cuando llega el contenedor tiene una calidad muy diferente, haciendo que el cliente no vuelva a comprar.

- Luis Arévalo López, Jefe Regional, Instituto de Investigaciones de la Amazonia Peruana

Señaló que la asociatividad empresarial aún no se encuentra consolidada, aún existe “productores de a pie”, productores que aún se muestran independientes, los cuales los convierten en vulnerables respecto a los precios, calidad del producto, comercialización, así como el proceso post cosechas, detallando a la asociatividad como un tema que debe trabajarse, ya que aún “cada una trabaja por su lado” y “cada uno busca su mejor comprador”. Agregó que, en San Martín, existen niveles de cooperativas; cooperativas grandes, quienes tienen la información, pero conforme el nivel va disminuyendo las organizaciones más pequeñas se ven afectas por no contar con la información. Sin embargo, añadió que, con certeza solamente las cooperativas grandes poseen el nivel de información adecuado, “los sistemas de información que poseen las cooperativas pequeñas son prácticamente incipientes”. Respecto a la infraestructura y tecnología, destacó que, por las condiciones que se tiene en San Martín actualmente, los pequeños empresarios se encuentran en total desventaja, tendría que invertir mucho más para llegar el nivel de grandes cooperativas, siendo estas últimas quienes tienen mayor capital incluso para ampliar sus mercados. De la capacidad gerencial, mencionó que, sin duda alguna, en una sola palabra el éxito que tiene Acopagro, Oro Verde y la Cooperativa de Tocache, es la buena gestión empresarial. Estas cooperativas tienen personas especializadas en gerenciar y están en constante articulación con mercados internacionales, visitan las ferias de chocolates a nivel nacional e internacionales. Las pequeñas asociaciones y cooperativas no tienen esa capacidad.

- María del Pilar Alarcón Tarazona, Coordinadora, PromPerú

“Las asociaciones de productores están muy atomizadas pueden existir asociaciones de 10, 15 o 20 productores, pero son muy chiquitas, volviéndose complejo”. “Si bien hoy los productores están bien contigo y si la organización varía en base las condiciones de mercado, ellos entregan el producto a otros”. Agregó que esto sucede primero porque no hay una fidelidad y segundo, y algo muy importante, es que cuando las organizaciones empiezan a conformar esquemas asociativos mayores sucede que necesitan que una cooperativa lidere el grupo, debiéndose poner de acuerdo y ahí empiezan un problema de “celo” entre cooperativas, señalando que falta el concepto de “comercio colectivo” en San Martín. Todas las organizaciones que forman ese esquema de asociatividad no comprenden, aún falta y eso hace que “un día están bien contigo y luego se van con otro”. La infraestructura debe desarrollarse en base nuevas técnicas de beneficio en el cacao, que permita crecer y mantenerse porque la cooperativa es quien da el respaldo a todo el grupo de asociaciones. Respecto a los sistemas de información detalló que, si bien mucha información se tiene en internet, es una información muy general, tanto el café y cacao que son commodities requieren tener mucha información en tiempo real sobre las noticias fundamentales y fijación de precios. La información muchas veces no es accesible por la conectividad y sobre todo por los costos, deberían priorizarse, pero las organizaciones no están en la capacidad aún. Finalizó indicando que la capacidad gerencial es un aspecto muy importante no solamente para desarrollar factores estratégicos sino también entender los indicadores, son cosas que las organizaciones piensan que no es importante.
- Miker Lainer Cuesta Linares, Gerente General, Cooperativa Agraria La Gran Saposá Ltda

El entrevistado destacó que la infraestructura y tecnología es importante sólo en algunos casos; sin embargo, no es preponderante salvo que la organización este recién empezando en el rubro de las exportaciones, haciendo énfasis en los niveles de las cooperativas de San Martín. De igual forma, agregó que, el contar con un gerente con experiencia y una correcta estructura asociativa permitirá a las organizaciones exportar, ya que si no asegurasen estos puntos mencionados, les generaría demasiados costos y pérdidas. De igual forma, señaló que, hay organizaciones en San Martín que se encuentran a un nivel

básico, aproximadamente el 70%, un 20% a un nivel intermedio y solo un 10% consolidadas. Asimismo, mencionó al caso de Acopagro como un caso de éxito, en el cual se puede ver un equipo gerencial muy bueno, el correcto acceso al financiamiento y un buen manejo del modelo asociativo.

- Toribio Juárez Trujillo, Presidente, Mesa Técnica Provincial de Tocache
El entrevistado afirmó que la asociatividad sí influye en las exportaciones, ya que tiene como arista del problema el trabajo conjunto asociativo y la calidad de los productos, puesto que desde su cosecha en el campo se debe tener un proceso coordinado para poder asegurar esto último. Agregando que, al interior de las asociaciones y cooperativas se incluyen programas de conocimiento y capacitaciones en temas empresariales para promover estos modelos y con ellos el mayor alcance de las asociaciones y cooperativas. De igual forma, mencionó que, la infraestructura y tecnología sí influyen en las exportaciones de cacao en grano en materias de procesos de post cosecha (como el secado y el pre secado) y la correcta fermentación del cacao. De no contar con estos últimos, no se podría asegurar la calidad y lograr los niveles exigidos por los clientes. Adicionalmente, destacó que, el no contar con un acceso a la información es muy importante, ya que puede impedir el acceso a los contactos internacionales para la exportación. Actualmente, se presentan en su gran mayoría acceso a intermediarios, que no necesariamente son los clientes finales y con ello se presentan otros problemas como la limitante de precios. Sin embargo, para llegar a estos clientes finales es complicado por la falta conocimientos y capacidades de los exportadores de San Martín. Finalmente, con respecto a la capacidad gerencial, consideró que no era necesario un gerente como tal sino por el contrario de una persona encargada o jefe de una asociación o cooperativa que esté dispuesta a trabajar en pro de las organizaciones, es relevante contar con una persona con cualidades de líder para llevar las riendas y es primordial los principios propios del líder para asumir este cargo.
- Jose Delgado – Coordinador regional en San Martín- Programa SeCompetitivo – Helvetas Perú
El entrevistado manifestó que el nivel de asociatividad sólo alcanzaba el 25% en promedio durante el periodo 2016 al 2019. Además, señaló que “no ha habido un crecimiento en los últimos años, se ha mantenido. Adicionalmente

complementó que en general el resto de los productores no asociados, venden en base a los mejores precios diarios que puedan conseguir en el día a día. Con respecto a la tecnología, manifestó que aquellos productores que forman parte de una cooperativa tienen mayores niveles de tecnología, conocimientos de cultivos, mejor nivel de producción y un mejor perfil de sabores. Para el punto de gestión empresarial, manifestó que es importante que las personas entiendan que, para obtener mejores ingresos, es necesario asociarse y con ellos se debe fomentar la visión compartida desde un gerente o líder que pueda tener claro los temas de crecimiento empresarial. Para la variable tecnología e infraestructura, consideró que era relevante ya que, para evitar los rechazos del producto, era vital poder asegurar buenos módulos de postcosecha para la fermentación y las tecnologías relacionadas a la calidad del cacao. Asimismo, mencionó que, en aquellas cooperativas más grandes, los gerentes suelen tener más de 10 años en el cargo, por lo cual se pueden enfocar con más eficacia en temas de fortalecimiento de capacidades gerencial al interior de la cooperativa. Para una cooperativa según nos comenta, los socios son los dueños, y por tal motivo, se debe tener una mayor comunicación y confianza para lograr el éxito. Los gerentes deben promover para las cooperativas una forma de gestión eficiente y mayores volúmenes de venta. Como comentario adicional resalto la importancia de capacidades gerenciales y normas técnicas para poder tener un buen modelo organizativo, la calidad deseada e implementar una trazabilidad para el grano de cacao.

- Dooglas Rios Hidalgo, Gerente General, Cooperativa Agroindustrial Cacaotera Valle del Alto Mayo

El Sr. Dooglas resaltó que la asociatividad falta trabajar bastante, “el modelo cooperativo es un modelo que no ha sido creado en el Perú es un modelo importado, pero en el Perú no se aplica, menos en San Martín debido a que el nivel cultural es más bajo”, “tenemos muchos agricultores que a veces tienen solamente primaria completa y en algunos casos son analfabetos”. Este modelo promueve muchas cosas de cooperar de hacer trabajos en equipo que difiere mucha en la realidad del país. Asimismo, agregó que habían escuchado, a través de la mesa técnica, las capacitaciones y talleres MyCoop, pero un taller debe ser más provechoso para una cooperativa que está exportando que tiene toda la estructura definida y consolidada.” La situación es que la

asociatividad acá está muy debilitada porque las formas o los procedimientos que tenemos nosotros para organizarnos”, “el agricultor siempre quiere ver beneficios o una ventaja que le dan a cambio de lo que él participa o comercializa su producto”. Agregó que, en San Martín hay tres niveles de organización y se debe trabajar en base a esos niveles. Si algunas organizaciones han logrado exportar o vender, muchos de ellos no han permanecido con esa misma capacidad en el tiempo, han cerrado y luego apertura do nuevamente, es un proceso que se debe analizar desde adentro, pero no se debe darle una solución sino construir junto con ellos ideas de solución para saber qué es lo que realmente necesitan.

- Rolando Herrera Ramirez, Actual Gerente General en Cooperativa Agropecuaria Mishollo de la Provincia de Tocache Ltda- CAMIPT., Gerente General de Finca San Antonio y ex presidente de la Asociación Peruana de Productores de Cacao 2010 – 2013 (APPCACAO)

El especialista indicó que, en el Perú, no existe aún ninguna cooperativa que cuente con un capital propio. En términos generales, a raíz de su experiencia, desde los inicios del cultivo del cacao en la región, pudo conocer toda la idiosincrasia de la región y comprender mejor que mucha de la información pública se encuentra desfasada. Considera que, al referirnos a las asociaciones y cooperativas, se tienen que referir a las personas que las componen y dependerá en gran medida el liderazgo y la dirección que pueda tener las personas que dirijan estas organizaciones. Existen en el rubro muchos casos de éxitos con líderes muy buenos; sin embargo, también casos en los cuales hubo malos directivos que asumieron cargos de forma irresponsable acompañado de un mal direccionamiento y la mala toma de decisiones generaron el retraso o estancamiento de las organizaciones. Entre algunos de los motivos que llevaron a estas organizaciones a disminuir su volumen de exportaciones se encontraron la falta de involucramiento de mayor cantidad de productores o socios y a la falta de actividades al interior de la organización de forma que pueda tener beneficios para los socios. Consideró que estos casos seguirán ocurriendo hasta que no se capacite al agricultor como tal en la dirección de una empresa y comprenda mejor las dinámicas que implica esta labor. Además, señaló que si bien es cierto se ha avanzado en términos de difusión y promoción de la información; aún existe un gran margen por

mejorar en materias de acompañamiento y perfeccionamiento de la información disponible para las empresas. Los aspectos de infraestructura y tecnología son primordiales, existen pequeñas organizaciones que no cuentan con las capacidades para poder mejorar la infraestructura. Sin embargo, se debe trabajar escuela de líderes para las cooperativas para que tengan un conocimiento real sobre que es una organización y como lograr la sostenibilidad de la organización. Finalmente, culmino indicando que el poder y conocimiento de negociación es muy importante en una cooperativa para incrementar sus exportaciones.

- Victor Sarabia Molina, Director de Promoción y Articulación Comercial, Sierra y Selva Exportadora San Martín

El especialista señaló que hay una serie de elementos en curso que pueden verse en algunos factores internos de las cooperativas y asociaciones, la asociativa en general y la capacidad gerencial se encuentran muy ligadas, al igual que infraestructura y tecnología que se encuentra muy ligada en los niveles de calidad que exige el mercado. De la misma manera, la infraestructura, tecnología y los sistemas de información se encuentran aún pendientes de desarrollo, siendo la asociatividad, uno de los factores que figura como pendiente para muchas organizaciones. En los casos de las cooperativas al hecho de cómo se configura la Junta Directiva, la relación del gerente con las altas direcciones y esto genera aspectos positivos y negativos que son importantes tener en cuenta. Agregó que, en Sierra y Selva contaban una serie de acciones que se encuentran realizando en la zona, en San Martín se encuentran trabajando una serie de planes de articulación que tiene con objeto generar la venta de las asociaciones y cooperativas, las actividades de las organizaciones se basan en brindar asistencia técnica, generar habilidades de gestión empresarial y eventos de negocios que les permita concretar las ventas de negocio. De la misma manera, destacó que la asociatividad está relacionada con la gente dedicada a la producción, al igual que la producción que es un referente para cuando se quiere hacer la venta con clientes. En la infraestructura es importante verificar la postcosecha en las asociaciones y cooperativas de cacao en grano, al igual que la productividad, la densidad de siembra, la capacidad de almacenaje también es relevante para las cooperativas y asociaciones.

- Ing. Juan Gabriel León García - Especialista Comercial PIP Cacao – Actual Miembro del Proyecto Cacao de la Dirección Regional de Agricultura (DRASAM)

De acuerdo con la entrevista, en la región aún falta fortalecer el modelo asociativo sosteniendo que alrededor del 40% de las organizaciones tienen problemas de gobernabilidad, gobernanza y gestión de empresas. Menciono que en materias de exportaciones aún está pendiente la tarea de educar a los productores para tener mejores rendimientos e impactar en el crecimiento. En general para el 2016 al 2019, considera que primero la desconfianza de las organizaciones en temas de gobernanza y modelos de gestión, los cuales siguen en agenda de la DRASAM para evaluar en qué medida se podría contribuir a la reducción. Mencionó que en la región no todas las organizaciones cuentan con un plan HACCP debido a que el costo de implementarlo es elevado. Otro punto resaltante que compartió en la entrevista se centró en el hecho de que el nivel de la infraestructura y tecnología existente, no son suficientes para poder afrontar una internacionalización y que este es un punto en agenda pendiente por resolver. De igual manera, no cuentan con grandes almacenes para la exportación, que afecta a nivel de infraestructura al proceso de post cosecha. Finalmente considero que el mercado actual exige líderes de organizaciones con competencias para mejorar las condiciones actuales y agregar valor a la cadena. En algunas organizaciones se ha podido cumplir con este requisito; sin embargo, en la gran mayoría de organizaciones carecen de una idea o diagnóstico que les permita entender cómo funcionan las organizaciones. Por tal motivo, resaltó la importancia de un líder con conocimientos en gestión empresarial y comercial para generar el éxito de las cooperativas y mejorar los negocios en temas de marketing, planes de negocio y comercialización.

- Erik Trigozo, Coordinador Regional de Proyecto Cacao, Dirección Regional de Agricultura San Martín (DRASAM)

El entrevistado señaló que la asociatividad en la región aún no es muy sólida. Las organizaciones aún no trabajan el tema asociativo y existe dentro de las mismas organizaciones un problema de fidelidad, debido a que la cooperativa o asociación no tiene un buen precio que ofrecer al productor, este prefiere vender una parte de su producción a la cooperativa y otra al intermediario. Las

cooperativas y asociaciones aún no trabajan el tema social, pues el productor aún no es fidelizado, entonces el productor no cree aún en el modelo asociativo, debido a que en las organizaciones depende mucho como maneja el gerente, si este gerente direcciona mal la cooperativa le irá mal. “Muchas cosas han pasado por la dirección del gerente, como este realiza una mala gestión el productor deja de creer en la cooperativa, asociación o empresa, ya que el productor piensa para que me voy a asociar si el que va a ganar más es el gerente”. Agrego que la asociatividad, no solamente es vender sino también apalancar fondos. En relación con la tecnología post cosecha, indicó que las asociaciones y cooperativas han trabajado en mejorar este aspecto. Sin embargo, muchas de ellas, no tienen un protocolo definido de post cosecha en la fermentación porque en cada zona hay una diversidad de clones. Adicionando que, algunas cooperativas han implementado estas infraestructuras que es una forma de ahorrar espacio y de trabajar factores climáticos; no obstante, aún es importante que la innovación en tecnología e infraestructura este de la mano con el tema asociativo. Respecto a la capacidad gerencial señaló que hay muchos gerentes que, si se han capacitado, pero no le están dando el manejo y uso adecuado a la inversión que hizo el gobierno en las capacitaciones.

4.2.Desarrollo Cuantitativo: Análisis de datos

4.2.1. Desarrollo del método estadístico elegido

Para el desarrollo cuantitativo se elaboró una encuesta virtual (Google Forms) a 22 organizaciones entre asociaciones y cooperativas del sector cacao en grano en la región San Martín. De igual forma, este cuestionario consta de 24 preguntas los cuales fueron desarrollados en base a la Matriz de Operalización de Variables. Adicionalmente, se mencionan las dos primeras preguntas relativas a el nombre de la empresa y la persona que completo o respondió a la encuesta para medir la validez de sus respuestas.

Para efectos del análisis, se han dividido en 4 secciones las 24 preguntas relacionándolas con los factores internos a validar: Asociatividad empresarial, infraestructura y tecnología, sistemas de información y capacidad gerencial. Estos últimos, corresponden a los 4 factores internos que se encuentran en estudio para el presente trabajo y cada uno constara de un número determinado de preguntas

realizadas, las cuales medirán a través de la escala de Likert si la empresa está de acuerdo o desacuerdo con el enunciado propuesto para determinar si estas influyen o no en las exportaciones.

Estos enunciados fueron validados a través de la revisión bibliográfica y posteriormente por los expertos del sector quienes mencionaron que estos enunciados si influyen a determinadas variables. Las encuestas fueron enviadas a través de correos electrónicos, mensajes de texto y de igual forma se completaron por vía telefónica con las respuestas brindadas por los representantes (gerentes generales o gerentes comerciales) de cada una de las asociaciones o cooperativas. Se debe precisar que la data o directorio usado para esta investigación fue brindado por el Sr. Erik Trigoso miembro de la DRASAM y José Delgado del programa SeCompetitivo – Helvetas, en los cuales se precisaron los datos de contacto de los actores involucrados para la presente investigación. Posteriormente se procedió a armar una base de datos con las respuestas de cada una de las encuestas, de tal forma que se pueda tener resultados estadísticos.

A través del software estadístico SPSS Statistics, se pudo determinar qué grado de importancia cada asociativa o cooperativa brindaba a cada indicador. De igual forma, se pudo establecer el grado de correlación entre los mismos.

A partir de las definiciones de las variables dependiente e independientes, se procederá a realizar en esta sección el análisis de la encuesta realizado a las asociaciones y cooperativas del sector cacao en grano de la región San Martín. Este análisis consiste en aplicar el modelo factorial a los resultados cuantitativos con ayuda del programa estadístico SPSS, con el fin de averiguar si las dimensiones de cada factor son significativas y en qué medida estas lo son, de forma que pueda explicar cada uno de los factores. A continuación, se explica y se analiza el modelo utilizado:

Modelo de Análisis Factorial

De acuerdo con lo explicado anteriormente, se procederá a desarrollar la definición teórica del modelo de análisis factorial. Al respecto López-Roldán & Fachelli (2015), en su libro *“Metodología de la investigación social cuantitativa”*, sostienen que el análisis factorial estudia una serie de variables, que en conjunto evalúan el mismo fenómeno. Como principio, se considera que existe una serie de

relaciones entre un conjunto de variables manifiestas que identifican un fenómeno social; para construir este modelo matemático, se basa en un modelo lineal. Como característica propia, el análisis del modelo factorial no diferencia entre una variable dependiente e independiente y otras variables predictivas, por el contrario, evalúa un conjunto de relaciones interdependientes entre ellas. Por tal motivo, de acuerdo con Malhotra (2008), esta técnica refiere a una técnica de interdependencia.

Para el presente trabajo, se optó por realizar un modelo factorial debido a que de esta manera podemos identificar por cada uno de los factores, cuáles son las dimensiones que sobresalen más o explicarían cada factor. Se utilizó este modelo pues al solicitar la data estadística a las entidades competentes, para explicar los factores y realizar un modelo de regresión lineal, se identificó que la información no se encontraba consolidada y, a su vez, se encontraba dispersa, es decir se debía corroborar con diversas entidades para obtener la información. Adicionalmente, se busca poder explicar las correlaciones entre cierto grupo de dimensiones propuestos y así poder definirlos, a través de características semejantes. Cabe mencionar que, este modelo se usará para poder responder a las hipótesis planteadas en la investigación.

A través de la información secundaria, se logró identificar cuatro factores internos de las organizaciones que influyen en las exportaciones de cacao en grano en la región San Martín. Cada uno de estos factores se puede explicar a través de elementos considerados como dimensiones, los cuales a su vez estarán reflejados en los enunciados que se proponen en el cuestionario. Estas dimensiones han sido calificadas en una escala de Likert, desde el valor 1 (Totalmente en desacuerdo) a un valor de 5 (Totalmente de acuerdo) y donde sólo se debía marcar una opción por cada ítem. Este análisis se realizó por grupo de enunciados que engloban a determinado factor.

Formula del modelo factorial

Para el presente estudio, utilizaremos la formula del modelo factorial para analizar las dimensiones de cada uno de los factores. A continuación, se detallará la siguiente formula:

$$X = \mu + L F + e$$

Leyenda:

X: Vector de mediciones $p \times 1$

μ : Vector de medias $p \times 1$

L: Matriz de influencias $p \times m$

F: Vector de factores comunes $m \times 1$

e: Vector de residuos $p \times 1$

En esta leyenda se puede precisar que “p”, representa la cantidad de mediciones sobre un elemento y “m”, representa la cantidad de factores comunes. De igual forma, se reconoce que “F” y “e” son independientes y las “F” individuales también son independientes unas de otras (De la Fuente, 2011).

La media de “F” y “e”: es de 0; la $Cov(F) = I$, la matriz de identidad y $Cov(e) = \psi$ una matriz diagonal (De La Fuente, 2011).

De igual forma, de acuerdo con De la Fuente (2011), como parte del modelo de análisis factorial, la matriz de covarianzas $p \times p$ de los datos “X” se calcula de la siguiente manera:

$$Cov(X) = L L' + \psi$$

Donde L: es la matriz de influencias $p \times m$ y Ψ : es una matriz diagonal $p \times p$. Igualmente, se denomina la i-ésima comunalidad, al i-ésimo elemento diagonal de $L L'$, que es la suma de las influencias cuadradas. Cabe precisar que los valores de comunalidad se calculan como porcentaje de variabilidad explicada por los factores comunes. El i-ésimo elemento diagonal de Ψ se designa como la i-ésima varianza específica, la cual se define por ser la porción de variabilidad no explicada por los factores comunes. Adicionalmente, se emplea los tamaños de las comunales o varianzas específicas para evaluar la afabilidad de ajuste. (De La Fuente, 2011).

De acuerdo Maholtra (2008), el modelo factorial contiene determinados estadísticos que se asocian con el análisis. A continuación, se detallarán:

Prueba de esfericidad de Barlett: Es una prueba que se usa para examinar las hipótesis de que las variables no están correlacionadas en la población. En otras palabras, la matriz de correlación de la población es la matriz de identidad; en la cual cada variable presenta una correlación perfecta con ella misma ($r = 1$), pero no se correlaciona con las demás variables ($r = 0$). Esto significa que si la prueba de esfericidad de Barlett es menor a 0.05, los factores son independientes

entre sí y no se encuentran vinculadas. Por tal motivo, sí se podría aplicar el modelo factorial y se podría obtener los grupos o perfiles de acuerdo con cada factor.

Matriz de correlación: Muestra las correlaciones simples entre todos los elementos o variables en análisis. Se debe precisar que se omite los de valor 1.

Contribución común: Cantidad de varianza que una determinada variable comparte con las demás variables consideradas. De igual forma, corresponde a la proporción de la varianza explicada por factores comunes.

Valor propio: Varianza total explicada por cada factor

Cargas de los factores: Correlaciones simples entre factores y variables

Grafica de la carga de los factores: Grafica de variables que utiliza la carga de los factores como coordenadas.

Matriz factorial: Aquella que contiene la carga de los factores de las diversas variables.

Puntuaciones de los factores: Las calificaciones compuestas por cada entrevistado.

Medida de lo apropiado del muestreo de Kaiser – Meyer – Olkin (KMO): Indicador de fiabilidad para indicar si el análisis factorial es el adecuado. Si el valor se encuentra entre 0.5 y 1, este indica que el análisis factorial es apropiado. No obstante, si el valor se ubica por debajo de 0.5, esto indicaría que el análisis no es el apropiado. Explicado en otras palabras el índice KMO, compara la adecuación, relación y significancia de las dimensiones que miden un determinado factor, de forma que dichas dimensiones se encuentren correlacionadas y expliquen de una manera adecuada al mismo. Al mismo tiempo, mide la adecuación de la muestra de un determinado estudio, es decir si el valor es mayor a 0.5 (Correlación alta), entonces es factible llevar a cabo el modelo factorial.

Porcentaje de varianza: Porcentaje asignado a cada factor.

Residuales: Aquellas diferencias entre correlaciones observadas (Matriz de correlación de entrada) y las correlaciones reproducidas (Matriz de correlación factorial).

Grafica de sedimentación: Es el grafico que indica el orden de extracción de los valores propios contra el número de factores.

Con estas definiciones, se procede a realizar cada uno de los factores, a través del análisis estadístico y el modelo factorial. En el siguiente punto realizaremos las pruebas y el análisis de cada factor de forma separada.

4.2.2. Análisis estadístico (procesamiento de datos)

Resultados del Factor Interno: Asociatividad empresarial

Matriz de fiabilidad

Tabla 18

Estadísticas de fiabilidad 1: Asociatividad empresarial

Estadísticas de fiabilidad		
Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en elementos estandarizados	N de elementos
,467	,471	4

Nota: La tabla muestra el nivel de confiabilidad 1 del factor interno: Asociatividad empresarial, obtenida del SPSS. Adaptado de “Encuesta de cacao en grano San Martín”, por elaboración propia, 2020.

Para validar la encuesta acerca de los factores internos que influyen en las exportaciones de cacao en grano para las asociaciones y cooperativas de la región San Martín en el periodo 2016-2019, se realizó el análisis de fiabilidad en el SPSS, con el cual se determinara el grado en que los enunciados de la encuesta se relacionan entre sí y explican de una forma adecuada el factor principal. En este caso, el análisis se realizó con el Alfa de Cronbach, en el cual se detalla lo siguiente:

Reglas de decisión:

$\alpha \geq 0.5 \rightarrow$ existe consistencia entre las dimensiones estudiadas

$\alpha < 0.5 \rightarrow$ no existe consistencia entre las dimensiones estudiadas

$\alpha = 0.467$

\rightarrow Como se aprecia el alfa de Cronbach es de 0.467, es decir es menor a 0.5, lo cual significa que no existe consistencia entre los 4 indicadores del factor interno asociatividad empresarial. Ello se explica a mayor detalle en la Tabla 19.

Tabla 19

Estadísticas de total de elemento 1: asociatividad empresarial

Estadísticas de total de elemento					
	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Correlación múltiple al cuadrado	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
1.Producción de cooperativas sin asociarse	12,55	1,688	,419	,181	,235
2.Producción de cooperativas asociadas	12,95	2,141	,126	,072	,537
3.Inversión para la asociatividad de cooperativas	12,73	2,208	,191	,109	,462
4. Capacitaciones para promover la asociatividad de cooperativas	12,36	1,861	,363	,165	,303

Nota: La tabla muestra las estadísticas de total de elemento 1 del factor interno: Asociatividad empresarial, obtenida del SPSS. Adaptado de "Encuesta de cacao en grano San Martín", por elaboración propia, 2020.

Debido a que el Alfa de Cronbach es menor a 0.5 (0.467), se utilizó la tabla 19 de estadísticas de total de elemento 1, con el cual se elimina la dimensión correspondiente a la dimensión 2 relacionada a la producción de las organizaciones cacaoteras de la región San Martín, puesto que, al suprimirse el alfa de Cronbach asciende a 0.537 de acuerdo con la tabla. Con ello, se validaría la fiabilidad de las dimensiones, lo cual se demostrará a través de la Tabla 20.

Tabla 20

Estadísticas de fiabilidad 2: Asociatividad empresarial

Estadísticas de fiabilidad		
Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en elementos estandarizados	N de elementos
,537	,537	3

Nota: La tabla muestra el nivel de confiabilidad 2 del factor interno: Asociatividad empresarial, obtenida del SPSS. Adaptado de "Encuesta de cacao en grano San Martín", por elaboración propia, 2020.

Reglas de decisión:

$\alpha \geq 0.5 \rightarrow$ existe consistencia entre las dimensiones estudiadas

$\alpha < 0.5 \rightarrow$ no existe consistencia entre las dimensiones estudiadas

Con respecto al factor interno: Asociatividad empresarial

$\alpha = 0.537$

→ Como se aprecia el alfa de Cronbach es de 0.537, es decir es mayor a 0.5, exceptuando la dimensión correspondiente a la dimensión 2 como se indicó anteriormente. Ello denota que sí existe consistencia entre las tres dimensiones restantes del factor interno: Asociatividad empresarial. Dicho de otra forma, las dimensiones que explican este factor siguen una distribución normal, el promedio de las correlaciones entre las mismas apuntan hacia un promedio esperado. Es decir, el valor promedio que se obtuvo de las respuestas de la encuesta, a raíz de la escala de Likert del 1 al 5, es igual al esperado. Por tal motivo, las tres dimensiones restantes sí se encuentran correlacionadas y son adecuadas para analizar el factor.

Tabla 21

Estadísticas de total de elemento 2: Asociatividad empresarial

	Estadísticas de total de elemento				
	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Correlación múltiple al cuadrado	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
1.Producción de cooperativas sin asociarse	8,64	1,100	,352	,134	,433
3.Inversión para la asociatividad de cooperativas	8,82	1,299	,297	,092	,513
4. Capacitaciones para promover la asociatividad de cooperativas	8,45	1,117	,402	,163	,349

Nota: La tabla muestra las estadísticas de total de elemento 2 del factor interno: Asociatividad empresarial, obtenida del SPSS. Adaptado de "Encuesta de cacao en grano San Martín, por elaboración propia, 2020.

Con respecto a la tabla de estadísticas de total elemento 2, las dimensiones 1 y 4 relacionadas a la cantidad de productores sin asociarse y las capacitaciones para promover la asociatividad cuentan con una correlación débil por lo cual, si se llegaran a suprimir, el alfa de Cronbach resultante sería menor a 0.5 y el análisis factorial no sería el adecuado para el estudio.

Prueba de Matriz de Correlaciones

Tabla 22

Matriz de correlaciones de variables de la asociatividad empresarial

Matriz de correlaciones

		1.Producción de cooperativas sin asociarse	3.Inversión para la asociatividad de cooperativas	4. Capacitaciones para promover la asociatividad de cooperativas
Correlación	1.Producción de cooperativas sin asociarse	1,000	,213	,346
	3.Inversión para la asociatividad de cooperativas	,213	1,000	,277
	4. Capacitaciones para promover la asociatividad de cooperativas	,346	,277	1,000

Nota: La tabla muestra el grado de correlación que existe entre las variables del factor interno: Asociatividad empresarial, obtenida del SPSS. Adaptado de "Encuesta de cacao en grano San Martín", por elaboración propia, 2020.

Con respecto a la matriz de correlaciones para el factor Asociatividad empresarial, se observa que el coeficiente de correlación entre las dimensiones 1 y 3 que hacen referencia a la cantidad de productores sin asociarse y la inversión para promover la asociatividad es baja (0.213), de igual forma, la relación que existe entre las dimensiones 1 y 4, que refieren a las preguntas sobre la cantidad de productores sin asociarse y las capacitaciones para promover la asociatividad es moderadamente bajo (0.346). Finalmente, la relación existente entre las dimensiones 3 y 4 referentes a la inversión y las capacitaciones para promover la asociatividad, presenta una relación baja (0.277), con lo cual se puede concluir que estas variables no se relacionan entre sí.

Prueba de relevancia Global

Tabla 23

Prueba de KMO y Bartlett de la Asociatividad empresarial

Prueba de KMO y Bartlett

Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adecuación de muestreo		,602
Prueba de esfericidad de Bartlett	Aprox. Chi-cuadrado	4,295
	Gl	3
	Sig.	,231

Nota: La tabla muestra el nivel de adecuación y significancia entre las dimensiones estudiadas del factor interno: Asociatividad empresarial, obtenida del SPSS. Adaptado de "Encuesta de cacao en grano San Martín", por elaboración propia, 2020.

Reglas de decisión:

$KMO \geq 0.5$ → el modelo factorial es adecuado para el estudio

$KMO < 0.5$ → el modelo factorial no es adecuado para el estudio

Con respecto al factor interno: Asociatividad empresarial

$KMO = 0.602$

→ Como se aprecia la Medida Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) es igual a 0.602, es decir mayor a 0.5, por lo que se determina que la relación de las dimensiones utilizadas para el factor: Asociatividad empresarial es alta, lo cual resalta la relevancia de estas e indica que el modelo factorial si es el adecuado para medir y analizar dicho factor.

Por otro lado, se analiza la prueba de Esfericidad de Barlett, la cual evalúa la aplicabilidad del análisis factorial de las variables estudiadas

Reglas de decisión:

$Sig \geq 0.05$ → no se rechaza la hipótesis nula H_0

$Sig < 0.05$ → se rechaza la hipótesis nula H_0

Hipótesis:

H_0 : La asociatividad de las empresas no es significativo en las exportaciones de cacao en grano de la región San Martín

H_1 : La asociatividad de las empresas si es significativo en las exportaciones de cacao en grano de la región San Martín

Con respecto al factor interno: Asociatividad empresarial

$Sig = 0.231$

→ Como se observa la prueba de Esfericidad de Barlett es igual a 0.231, es decir es mayor a 0.05, lo cual significa que no se rechaza la hipótesis nula (H_0) de esfericidad y por lo tanto se determina que el factor interno: Asociatividad empresarial no es significativo en las exportaciones de cacao en grano de la región San Martín. Por tanto, se afirma que el modelo factorial no es válido y adecuado

para la investigación, por lo que no se puede continuar con modelos adicionales. Este motivo de nulidad del factor será motivo de revisión en el capítulo final, en el cual se explicará a mayor profundidad los resultados obtenidos.

Resultados del Factor Interno: Infraestructura y tecnología

Matriz de fiabilidad

Tabla 24

Estadísticas de fiabilidad: Infraestructura y tecnología

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
,616	7

Nota: La tabla muestra el nivel de confiabilidad del factor interno: Infraestructura y tecnología, obtenida del SPSS. Adaptado de “Encuesta de cacao en grano San Martín”, por elaboración propia, 2020

Reglas de decisión:

$\alpha \geq 0.5 \rightarrow$ existe consistencia entre las dimensiones estudiadas

$\alpha < 0.5 \rightarrow$ no existe consistencia entre las dimensiones estudiadas

Con respecto al factor interno: Infraestructura y tecnología

$\alpha = 0.616$

\rightarrow Como se aprecia el alfa de Cronbach es de 0.616, es decir es mayor a 0.5. Ello denota que sí existe consistencia entre las dimensiones del factor interno: Infraestructura y tecnología. Dicho de otra forma, las dimensiones que explican este factor siguen una distribución normal, el promedio de las correlaciones entre las mismas apuntan hacia un promedio esperado. Es decir, el valor promedio que se obtuvo de las respuestas de la encuesta, a raíz de la escala de Likert del 1 al 5, es igual al esperado. Por tal motivo, dichas dimensiones son adecuadas para analizar el factor Infraestructura y tecnología.

Tabla 25

Estadísticas de total de elemento: Infraestructura y tecnología

Estadísticas de total de elemento

	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
5. Capacitaciones en manejo agronómico	20,05	8,998	,165	,635
6. Tecnologías para la postcosecha	21,36	8,719	,555	,541
7. Infraestructura para la postcosecha	19,86	7,457	,573	,495
8. Técnicas implementadas para el cultivo de cacao	20,91	7,229	,469	,523
9. Productividad de las plantas	19,82	7,394	,413	,547
10. Capacidad de almacenaje y Centros de Acopio	20,09	7,515	,476	,524
11. Pérdidas a causa de los suelos	19,45	11,403	-,251	,710

Nota: La tabla muestra el grado de correlación que existe entre las variables del factor interno: Infraestructura y tecnología, obtenida del SPSS. Adaptado de "Encuesta de cacao en grano San Martín", por elaboración propia, 2020.

Con respecto a la tabla de estadísticas de total de elemento, las dimensiones correspondientes a las dimensiones 6 y 7 que refieren a capacitación y la infraestructura actual en post cosecha respectivamente, muestran una alta correlación. No obstante, no se elimina ninguna dimensión, puesto que, de acuerdo con la Tabla 25, si se suprime la primera de ellas, el alfa de Cronbach seguiría siendo mayor a 0.5. De igual forma, si se suprime el segundo de ellos, el alfa de Cronbach se encontraría por debajo de 0.5, lo cual haría al modelo factorial inadecuado para el estudio. Por tal motivo, el análisis factorial sería el adecuado para analizar dicho factor con las variables mencionadas.

Prueba de Matriz de Correlaciones

Tabla 26

Matriz de correlaciones de variables: Infraestructura y tecnología

	Matriz de correlaciones						
	5. Capacitaciones en manejo agronómico	6. Tecnologías para la post cosecha	7. Infraestructura para la postcosecha	8. Técnicas implementadas para el cultivo de cacao	9. Productividad de las plantas	10. Capacidad de almacenaje y Centros de Acopio	11. Pérdidas a causa de los suelos
Correlación 5. Capacitaciones en manejo agronómico	1,000	,225	,207	,201	,191	,057	-,379

6. Tecnologías para la post cosecha	,225	1,000	,475	,416	,189	,543	-,096
7. Infraestructura para la postcosecha	,207	,475	1,000	,816	,205	,442	-,466
8. Técnicas implementadas para el cultivo de cacao	,201	,416	,816	1,000	,160	,236	-,303
9. Productividad de las plantas	,191	,189	,205	,160	1,000	,383	,269
10. Capacidad de almacenaje y Centros de Acopio	,057	,543	,442	,236	,383	1,000	-,041
11. Pérdidas a causa de los suelos	-,379	-,096	-,466	-,303	,269	-,041	1,000

Nota: La tabla muestra el grado de correlación que existe entre las variables del factor interno: Infraestructura y tecnología, obtenida del SPSS. Adaptado de "Encuesta de cacao en grano San Martín", por elaboración propia, 2020.

Con respecto a la matriz de correlaciones para el factor infraestructura y tecnología, se resalta que el coeficiente de correlación entre las dimensiones 6 y 10 correspondientes a las tecnologías para la postcosecha y la capacidad de almacenaje respectivamente (0.543) es significativa. De igual forma, el coeficiente entre las dimensiones 7 y 8 correspondientes a la infraestructura post cosecha y el número de técnicas implementadas para el cultivo respectivamente (0.819) es significativa. Adicionalmente, existe una correlación negativa y débil entre las dimensiones 10 y 11 correspondientes a la capacidad de almacenaje para el secado y el número de pérdida de plantaciones, es decir que ambas dimensiones no se relacionan (-0.041).

Prueba de Relevancia Global

Tabla 27

Prueba de KMO y Bartlett: Infraestructura y tecnología

Prueba de KMO y Bartlett		
Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adecuación de muestreo		,535
Prueba de esfericidad de Bartlett	Aprox. Chi-cuadrado	51,432
	Gl	21
	Sig.	,000

Nota: La tabla muestra el nivel de adecuación y significancia entre las dimensiones estudiadas del factor interno: Infraestructura y tecnología, obtenida del SPSS. Adaptado de "Encuesta de cacao en grano San Martín", por elaboración propia, 2020.

Reglas de decisión:

$KMO \geq 0.5 \rightarrow$ el modelo factorial es adecuado para el estudio

$KMO < 0.5 \rightarrow$ el modelo factorial no es adecuado para el estudio

Con respecto al factor interno: Infraestructura y tecnología

$KMO = 0.535$

\rightarrow Como se aprecia la Medida Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) es igual a 0.535, es decir mayor a 0.5, por lo que se determina que la relación de las dimensiones utilizadas para el factor: Infraestructura y tecnología es alta, lo cual resalta la relevancia de estas e indica que el modelo factorial si es el adecuado para medir y analizar dicho factor.

Por otro lado, se analiza la prueba de Esfericidad de Barlett, la cual evalúa la aplicabilidad del análisis factorial de las variables estudiadas

Reglas de decisión:

$Sig \geq 0.05 \rightarrow$ no se rechaza la hipótesis nula H_0

$Sig < 0.05 \rightarrow$ se rechaza la hipótesis nula H_0

Hipótesis:

H_0 : La Infraestructura y tecnología de las asociaciones y cooperativas no es significativo en las exportaciones de cacao en grano de la región San Martín

H_1 : La Infraestructura y tecnología de las asociaciones y cooperativas es significativo en las exportaciones de cacao en grano de la región San Martín

Con respecto al factor interno: Infraestructura y tecnología

$Sig = 0.000$

\rightarrow Como se observa la prueba de Esfericidad de Barlett es igual a 0.000, es decir menor a 0.05, lo cual significa que se rechaza la hipótesis nula (H_0) de esfericidad

y se acepta la hipótesis alterna (H1). Asimismo, se determina que el factor interno: Infraestructura y tecnología si es significativo en las exportaciones de cacao en grano de la región San Martín. Por lo tanto, se afirma que el modelo factorial es válido y adecuado para la investigación, por lo que se puede continuar con el siguiente modelo.

A continuación, se presenta el análisis de la varianza total explicada, para poder determinar si existe 1 o más perfiles de organizaciones exportadoras.

Aplicación de la fórmula del modelo factorial

Tabla 28

Varianza total explicada: Infraestructura y tecnología

Varianza total explicada

Componente	Autovalores iniciales			Sumas de cargas al cuadrado de la extracción		
	Total	% de varianza	% acumulado	Total	% de varianza	% acumulado
1	2,827	40,386	40,386	2,827	40,386	40,386
2	1,485	21,208	61,594	1,485	21,208	61,594
3	,983	14,046	75,640			
4	,761	10,868	86,508			
5	,558	7,969	94,477			
6	,267	3,815	98,292			
7	,120	1,708	100,000			

Método de extracción: análisis de componentes principales.

Nota: La tabla muestra las varianzas obtenidas del SPSS a partir de las preguntas realizadas en las encuestas. Adaptado de “Encuesta de cacao en grano San Martín”, por elaboración propia, 2020.

Con respecto a la tabla de varianza total explicada para el factor interno: Infraestructura y tecnología, la primera variable explica la varianza de 2.827, es decir $2.827/7$ o 40.386% de la varianza total. De la misma manera, la segunda variable explica la varianza de 1.485, es decir $1.485/7$ o 21.208% de la varianza total, de manera que las dos primeras variables combinadas explican el 61.594% de la varianza total. Con ello, se puede deducir que existen dos perfiles de las organizaciones exportadoras que resolvieron la encuesta.

Prueba de relevancia Individual

En este punto se aplicará en el SPSS la matriz componente, con la cual se determina la relevancia de cada una de las dimensiones que explican el factor: Infraestructura y tecnología, en cada uno de los componentes o perfiles encontrados.

Tabla 29

Matriz de componente para el factor interno: Infraestructura y tecnología

Matriz de componente^a

	Componente	
	1	2
5. Capacitaciones en manejo agronómico	,424	-,286
6. Tecnologías para la postcosecha	,711	,248
7. Infraestructura para la postcosecha	,892	-,151
8. Técnicas implementadas para el cultivo de cacao	,793	-,168
9. Productividad de las plantas	,353	,680
10. Capacidad de almacenaje y centros de acopio	,627	,499
11. Pérdidas a causa de los suelos	-,447	,760

Método de extracción: análisis de componentes principales.

a. 2 componentes extraídos.

Nota: La tabla muestra el análisis de los componentes principales para el factor: Infraestructura y tecnología. Adaptado de “Encuesta de cacao en grano San Martín”, por elaboración propia, 2020.

Tabla 30

Frecuencias de la dimensión 5: Capacitación en manejo agronómico

5. Capacitaciones en manejo agronómico

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	2	3	13,6	13,6
	3	7	31,8	45,5

	4	9	40,9	40,9	86,4
	5	3	13,6	13,6	100,0
	Total	22	100,0	100,0	

Nota: La tabla muestra el análisis descriptivo de la dimensión 5 perteneciente a la capacitación en manejo agronómico que explica el factor interno infraestructura y tecnología. Adaptado de “Encuesta de cacao en grano San Martín”, por elaboración propia, 2020.

Tabla 31

Frecuencias de la dimensión 6: Tecnologías para la post cosecha de cacao

6. Tecnologías para la postcosecha					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	1	1	4,5	4,5	4,5
	2	15	68,2	68,2	72,7
	3	6	27,3	27,3	100,0
	Total	22	100,0	100,0	

Nota: La tabla muestra el análisis descriptivo de la dimensión 6 perteneciente a la Tecnologías para la post cosecha de cacao, que explica el factor interno infraestructura y tecnología. Adaptado de “Encuesta de cacao en grano San Martín”, por elaboración propia, 2020.

Tabla 32

Frecuencias de la dimensión 7: Infraestructura para la post cosecha

7. Infraestructura para la postcosecha					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	3	11	50,0	50,0	50,0
	4	6	27,3	27,3	77,3
	5	5	22,7	22,7	100,0
	Total	22	100,0	100,0	

Nota: La tabla muestra el análisis descriptivo de la dimensión 7 perteneciente a la infraestructura para la post cosecha, que explica el factor interno infraestructura y tecnología. Adaptado de “Encuesta de cacao en grano San Martín”, por elaboración propia, 2020

Tabla 33

Frecuencias de la dimensión 8: Número de técnicas implementadas

8. Técnicas implementadas para el cultivo de cacao					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	1	1	4,5	4,5	4,5
	2	12	54,5	54,5	59,1
	3	2	9,1	9,1	68,2
	4	7	31,8	31,8	100,0
	Total	22	100,0	100,0	

Nota: La tabla muestra el análisis descriptivo de la dimensión 8 perteneciente al número de técnicas implementadas para el cultivo de cacao, que explica el factor interno infraestructura y tecnología. Adaptado de “Encuesta de cacao en grano San Martín”, por elaboración propia, 2020.

Tabla 34

Frecuencias de la dimensión 9: Productividad de las plantas

9. Productividad de las plantas

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	2	4	18,2	18,2
	3	2	9,1	27,3
	4	11	50,0	77,3
	5	5	22,7	100,0
Total	22	100,0	100,0	

Nota: La tabla muestra el análisis descriptivo de la dimensión 9 perteneciente a la productividad de las plantas, que explica el factor interno infraestructura y tecnología. Adaptado de “Encuesta de cacao en grano San Martín”, por elaboración propia, 2020.

Tabla 35

Frecuencias de la dimensión 10: Capacidad de almacenaje y centros de acopio

10. Capacidad de Almacenaje y Centros de Acopio

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	1	1	4,5	4,5
	2	1	4,5	9,1
	3	8	36,4	45,5
	4	10	45,5	90,9
	5	2	9,1	100,0
Total	22	100,0	100,0	

Nota: La tabla muestra el análisis descriptivo de la dimensión 10 perteneciente a la capacidad de almacenaje para el secado y número de centros de acopio, que explica el factor interno infraestructura y tecnología. Adaptado de “Encuesta de cacao en grano San Martín”, por elaboración propia, 2020.

Tabla 36

Frecuencias de la dimensión 11: Pérdidas por causa de los suelos

11. Pérdidas a causa de los suelos

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	3	3	13,6	13,6
	4	13	59,1	72,7
	5	6	27,3	100,0
Total	22	100,0	100,0	

Nota: La tabla muestra el análisis descriptivo de la dimensión 11 perteneciente número de pérdidas de plantaciones por causa de los suelos, que explica el factor interno infraestructura y tecnología. Adaptado de “Encuesta de cacao en grano San Martín”, por elaboración propia, 2020.

Con respecto a la matriz de componentes, se encontraron dos grupos o perfiles de las organizaciones exportadoras de cacao en grano de la región San Martín:

- Perfil 1: Está compuesto en primer lugar por la dimensión 7 correspondiente a la infraestructura para la post cosecha, la cual al ser una variable negativa fue marcada por 11/22 organizaciones exportadoras (50%) con un nivel de medida de: *Neutro*. En segundo lugar, se encuentra la dimensión 8, correspondiente al número de técnicas implementadas para el cultivo del cacao, el cual también es una variable negativa y fue marcada por 12/22 organizaciones exportadoras (54%) con un nivel de medida de: *En desacuerdo*. En tercer lugar, se encuentra la dimensión 6 que corresponde a las tecnologías de los productores en post cosecha, la cual de igual forma es una variable negativa y fue marcada por 15/22 organizaciones exportadoras (68.18%) con un nivel de medida de: *En desacuerdo*. Con ello se puede inferir de las tres variables que muestran un grupo de perfil de exportadoras de cacao en grano de la región San Martín que, por un lado, no tienen una opinión diferenciada con respecto a la infraestructura para la post cosecha influye o no en las exportaciones de cacao y, por otro lado, las que consideran relevantes el número de técnicas implementadas en el cultivo del cacao y las tecnologías en materias de post cosecha. Para este perfil, estas fueron las dimensiones que más resaltaron dentro del factor interno tecnología e infraestructura y a su vez las que más influyeron en las exportaciones de cacao en grano de San Martín durante el periodo 2016-2019.

- Perfil 2: Está compuesto, en primer lugar, por la dimensión 11, que comprende al número de pérdida total de plantaciones por causa de los suelos, la cual fue marcada por 13/22 organizaciones exportadoras (59%) con un nivel de medida de: *De acuerdo*. En segundo lugar, por la dimensión 9 que consiste en la productividad de las plantas, la cual fue marcada por 11/22 organizaciones exportadoras (50%) con un nivel de medida de: *De acuerdo*. Con ello se puede ver un perfil de organizaciones exportadoras de cacao en grano de la región San Martín que considera importante las características de los suelos donde producen debido a que esto les puede generar pérdida de plantaciones o productividad. De igual forma, consideran que la productividad de las plantas actual es suficiente para atender a la demanda internacional. Para este perfil, estas fueron las dimensiones que más resaltaron dentro del factor interno tecnología e infraestructura y a su vez las que más influyeron en las exportaciones de cacao en grano de San Martín durante el periodo 2016-2019.

Resultados del Factor Interno: Sistemas de información

A continuación, se realiza el análisis de las dimensiones que sustentan el factor interno: “Sistemas de información”.

Matriz de fiabilidad

Tabla 37

Estadísticas de fiabilidad 1: Sistemas de información

Estadísticas de fiabilidad		
Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en elementos estandarizados	N de elementos
,276	,320	7

Nota: La tabla muestra el nivel de confiabilidad 1 del factor interno: Sistemas de información, obtenida del SPSS. Adaptado de “Encuesta de cacao en grano San Martín”, por elaboración propia, 2020.

Reglas de decisión:

$\alpha \geq 0.5 \rightarrow$ existe consistencia entre las dimensiones estudiadas

$\alpha < 0.5 \rightarrow$ no existe consistencia entre las dimensiones estudiadas

$\alpha = 0.276$

\rightarrow Como se aprecia el alfa de Cronbach es de 0.276, es decir es menor a 0.5, lo cual significa que no existe consistencia entre los indicadores del factor interno: Sistemas de información. Ello se explica a mayor detalle con la siguiente tabla.

Tabla 38

Estadísticas de total de elemento 1: Sistemas de información

Estadísticas de total de elemento

	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Correlación múltiple al cuadrado	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
12. Información disponible para las cooperativas	17,64	4,338	,198	,506	,178
13. Proveedores y productores certificados	17,41	3,872	,514	,517	-,035 ^a
14. Manuales de Buenas Prácticas de Agricultura e Higiene (BPM y BPH)	19,36	5,576	-,177	,269	,511
15. Plan HACCP	17,77	5,613	,011	,301	,294
16. Cursos o programas para promover el cultivo de cacao	18,45	3,974	,426	,540	,017
17. Proyectos o estudios relacionados al mercado internacional	19,27	5,636	-,036	,056	,324
18. Suscripción a plataformas de inteligencia comercial	19,91	5,325	,080	,069	,264

a. El valor es negativo debido a una covarianza promedio negativa entre elementos. Esto viola los supuestos del modelo de fiabilidad. Podría desearse comprobar las codificaciones de elemento.

Nota: La tabla muestra las estadísticas de total de elemento 1 del factor interno: Sistemas de información, obtenida del SPSS. Adaptado de “Encuesta de cacao en grano San Martín”, por elaboración propia, 2020.

Debido a que el Alfa de Cronbach es menor a 0.5 (0.276), se utilizó la tabla 38 de estadísticas de total de elemento 1, con el cual se elimina la dimensión correspondiente 14 relacionada a el número de manuales BPA y BPH implementados en las organizaciones cacaoteras de la región San Martín, puesto que, al suprimirse, el alfa de Cronbach asciende a 0.511 de acuerdo con la Tabla 14. Con ello, se validaría la fiabilidad de las dimensiones, lo cual se demostrará a continuación.

Tabla 39

Estadísticas de fiabilidad 2: Sistemas de información

Estadísticas de fiabilidad		
Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en elementos estandarizados	N de elementos
,511	,441	6

Nota: La tabla muestra el nivel de confiabilidad 2 del factor interno: Sistemas de información, obtenida del SPSS. Adaptado de “Encuesta de cacao en grano San Martín”, por elaboración propia, 2020.

Reglas de decisión:

$\alpha \geq 0.5 \rightarrow$ existe consistencia entre las dimensiones estudiadas

$\alpha < 0.5 \rightarrow$ no existe consistencia entre las dimensiones estudiadas

Con respecto al factor interno: Sistemas de información

$\alpha = 0.511$

\rightarrow Como se aprecia el alfa de Cronbach es de 0.511, es decir es mayor a 0.5, exceptuando la dimensión 14 como se indicó anteriormente. Ello denota que sí existe consistencia entre las dimensiones restantes del factor interno: Sistemas de información. Dicho de otra forma, las dimensiones que explican este factor siguen una distribución normal, el promedio de las correlaciones entre las mismas apuntan hacia un promedio esperado. Es decir, el valor promedio que se obtuvo de las respuestas de la encuesta, a raíz de la escala de Likert del 1 al 5, es igual al esperado. Por tal motivo, las tres dimensiones restantes sí se encuentran correlacionadas y son adecuadas para analizar el factor.

Tabla 40

Estadísticas de total de elemento 2: Sistemas de información

	Estadísticas de total de elemento				
	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Correlación múltiple al cuadrado	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
12. Información disponible para las cooperativas	15,36	3,100	,497	,397	,306
13. Proveedores y productores certificados	15,14	3,361	,598	,516	,270
15. Plan HACCP	15,50	5,405	-,055	,285	,583
16. Cursos o programas para promover el cultivo de cacao	16,18	3,489	,490	,513	,330
17. Proyectos o estudios relacionados al mercado internacional	17,00	4,952	,065	,039	,552
18. Suscripción a plataformas de inteligencia comercial	17,64	5,195	-,006	,024	,576

Nota: La tabla muestra las estadísticas de total de elemento 2 del factor interno: Sistemas de información, obtenida del SPSS. Adaptado de "Encuesta de cacao en grano San Martín", por elaboración propia, 2020.

Con respecto a la tabla de estadísticas de total elemento 2, las dimensiones 13 y 16, cuentan con una correlación; sin embargo, si se llegaran a suprimir, el alfa de Cronbach resultante sería menor a 0.5 y el análisis factorial no sería el adecuado para el estudio.

Prueba de Matriz de Correlaciones

Tabla 41

Matriz de correlaciones de variables: Sistemas de información

		Matriz de correlaciones					
Correlación		12. Información disponible para las cooperativas	13. Proveedores y productores certificados	15. Plan HACCP	16. Cursos o programas para promover el cultivo de cacao	17. Proyectos o estudios relacionados al mercado internacional	18. Suscripción a plataformas de inteligencia comercial
	12. Información disponible para las cooperativas	1,000	,479	-,092	,582	,156	,000
	13. Proveedores y productores certificados	,479	1,000	,303	,565	,018	,037
	15. Plan HACCP	-,092	,303	1,000	-,156	-,117	-,110
	16. Cursos o programas para promover el cultivo de cacao	,582	,565	-,156	1,000	,050	,009
	17. Proyectos o estudios relacionados al mercado internacional	,156	,018	-,117	,050	1,000	,021
	18. Suscripción a plataformas de inteligencia comercial	,000	,037	-,110	,009	,021	1,000

Nota: La tabla muestra el grado de correlación que existe entre las variables del factor interno: Sistemas de información, obtenida del SPSS. Adaptado de "Encuesta de cacao en grano San Martín", por elaboración propia, 2020.

Con respecto a la matriz de correlaciones para la variable Sistemas de información, se observa que el coeficiente de correlación entre las dimensiones 12 y 16 hacen referencia a la información disponible del sector para las cooperativas y el número de estudios para promover el cultivo de cacao (0.582)

es significativa. De igual forma, el coeficiente de correlación que existe entre las dimensiones 13 y 16, que refieren a los productores y proveedores certificados en competencias, y el número de estudios para promover el cultivo de cacao (0.565) es significativa.

Prueba de relevancia Global

Tabla 42

Prueba de KMO y Bartlett: Sistemas de información

Prueba de KMO y Bartlett		
Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adecuación de muestreo		,543
Prueba de esfericidad de Bartlett	Aprox. Chi-cuadrado	22,116
	Gl	15
	Sig.	,105

Nota: La tabla muestra el nivel de adecuación y significancia entre las dimensiones estudiadas del factor interno: Sistemas de información, obtenida del SPSS. Adaptado de "Encuesta de cacao en grano San Martín", por elaboración propia, 2020.

Reglas de decisión:

$KMO \geq 0.5 \rightarrow$ el modelo factorial es adecuado para el estudio

$KMO < 0.5 \rightarrow$ el modelo factorial no es adecuado para el estudio

Con respecto al factor interno: Sistemas de información

$KMO = 0.543$

\rightarrow Como se aprecia la Medida Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) es igual a 0.543, es decir mayor a 0.5, por lo que se determina que la relación de las dimensiones utilizadas para el factor: Sistemas de información es alta, lo cual resalta la relevancia de estas e indica que el modelo factorial si es el adecuado para medir y analizar dicho factor.

Por otro lado, se analiza la prueba de Esfericidad de Barlett, la cual evalúa la aplicabilidad del análisis factorial de las variables estudiadas

Reglas de decisión:

$Sig \geq 0.05 \rightarrow$ no se rechaza la hipótesis nula H_0

Sig < 0.05 → se rechaza la hipótesis nula H0

Hipótesis:

H0: Los sistemas de información no son significativos en las exportaciones de cacao en grano de la región San Martín

H1: Los sistemas de información son significativos en las exportaciones de cacao en grano de la región San Martín

Con respecto al factor interno: Sistemas de información

Sig= 0.105

→ Como se observa la prueba de Esfericidad de Barlett es igual a 0.105, es decir es mayor a 0.05, lo cual significa que no se rechaza la hipótesis nula (H0) de esfericidad y por lo tanto se determina que el factor interno: Sistemas de información no es significativo en las exportaciones de cacao en grano de la región San Martín. Por tanto, se afirma que el modelo factorial no es válido y adecuado para la investigación, por lo que no se puede continuar con modelos adicionales. Este motivo de nulidad del factor será motivo de revisión en el capítulo final, en el cual se explicará a mayor profundidad los resultados obtenidos.

Resultados del Factor Interno: Capacidad gerencial

Matriz de fiabilidad

Tabla 43

Estadísticas de fiabilidad 1: Capacidad gerencial

Estadísticas de fiabilidad		
Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en elementos estandarizados	N de elementos
,353	,334	6

Nota: La tabla muestra el nivel de confiabilidad 1 del factor interno: capacidad gerencial, obtenida del SPSS. Adaptado de “Encuesta de cacao en grano San Martín”, por elaboración propia, 2020

Reglas de decisión:

$\alpha \geq 0.5$ → existe consistencia entre las dimensiones estudiadas

$\alpha < 0.5 \rightarrow$ no existe consistencia entre las dimensiones estudiadas

Con respecto al factor interno: Capacidad gerencial

$\alpha = 0.353$

\rightarrow Como se aprecia el alfa de Cronbach es de 0.353, es decir es menor a 0.5, lo cual significa que no existe consistencia entre los indicadores del factor interno: Capacidad gerencial. Ello se explica a mayor detalle con la siguiente tabla.

Tabla 44

Estadísticas de total de elemento 1: Capacidad gerencial

	Estadísticas de total de elemento				
	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Correlación múltiple al cuadrado	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
19. Programas o estudios para la capacitación en dirección y gestión del productor y cooperativa	16,64	3,195	,256	,643	,229
20. Participación en ferias comerciales	18,23	4,279	,319	,697	,254
21. Capacitaciones de capacidades gerenciales y administrativas para las cooperativas	15,59	4,729	,118	,243	,340
22. Salida del mercado de las cooperativas	15,91	2,753	,340	,472	,132
23. Cooperativas con personal capacitado académicamente	15,45	3,974	,284	,429	,241
24. Programas o estudios para la capacitación en dirección y gestión del productor y cooperativa	17,50	5,405	-,225	,402	,528

Nota: La tabla muestra las estadísticas de total de elemento 1 del factor interno: Capacidad gerencial, obtenida del SPSS. Adaptado de "Encuesta de cacao en grano San Martín", por elaboración propia, 2020.

Debido a que el Alfa de Cronbach es menor a 0.5 (0.353), se utilizó la Tabla 44 de estadísticas de total de elemento 1, con el cual se elimina la dimensión 24 relacionada al número de programas o estudios realizados para la capacitación del productor y organizaciones en la región San Martín, puesto que, al suprimirse, el alfa de Cronbach asciende a 0.528 de acuerdo con la tabla. Con ello, se validaría la fiabilidad de las dimensiones, lo cual se demostrará a continuación.

Tabla 45

Estadísticas de fiabilidad 2: Capacidad gerencial

Estadísticas de fiabilidad		
Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en elementos estandarizados	N de elementos
,528	,525	5

Nota: La tabla muestra el nivel de confiabilidad 2 del factor interno: Capacidad gerencial obtenida del SPSS. Adaptado de “Encuesta de cacao en grano San Martín”, por elaboración propia, 2020.

Reglas de decisión:

$\alpha \geq 0.5 \rightarrow$ existe consistencia entre las dimensiones estudiadas

$\alpha < 0.5 \rightarrow$ no existe consistencia entre las dimensiones estudiadas

Con respecto al factor interno: Capacidad gerencial

$\alpha = 0.528$

\rightarrow Como se aprecia el alfa de Cronbach es de 0.528, es decir es mayor a 0.5, exceptuando la dimensión 24 como se indicó anteriormente. Ello denota que sí existe consistencia entre las dimensiones restantes del factor interno: Capacidad gerencial. Dicho de otra forma, las dimensiones que explican este factor siguen una distribución normal, el promedio de las correlaciones entre las mismas apuntan hacia un promedio esperado. Es decir, el valor promedio que se obtuvo de las respuestas de la encuesta, a raíz de la escala de Likert del 1 al 5, es igual al esperado. Por tal motivo, las tres dimensiones restantes sí se encuentran correlacionadas y son adecuadas para analizar el factor.

Tabla 46

Estadísticas de total de elemento 2: Capacidad gerencial

	Estadísticas de total de elemento				Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Correlación múltiple al cuadrado	
19. Programas o estudios para la capacitación en dirección y gestión del productor y cooperativa	14,27	3,065	,364	,633	,427
20. Participación en ferias comerciales	15,86	4,123	,520	,585	,402
21. Capacitaciones de capacidades gerenciales y administrativas para las cooperativas	13,23	5,136	,029	,181	,576
22. Salida del mercado de las cooperativas	13,55	2,831	,378	,468	,422

23. Cooperativas con personal capacitado académicamente	13,09	4,182	,286	,429	,479
---	-------	-------	------	------	------

Nota: La tabla muestra las estadísticas de total de elemento 2 del factor interno: Capacidad gerencial, obtenida del SPSS. Adaptado de "Encuesta de cacao en grano San Martín", por elaboración propia, 2020.

Con respecto a la tabla de estadísticas de total elemento 2, la dimensión 21 será eliminada puesto que al suprimirla daría como resultante un alfa de Cronbach superior al actual y adecuaría mejor el análisis factorial a nivel de fiabilidad.

Tabla 47

Estadísticas de fiabilidad 3: Capacidad gerencial

Estadísticas de fiabilidad		
Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en elementos estandarizados	N de elementos
,576	,620	4

Nota: La tabla muestra el nivel de confiabilidad 3 del factor interno: Capacidad gerencial obtenida del SPSS. Adaptado de "Encuesta de cacao en grano San Martín", por elaboración propia, 2020.

Reglas de decisión:

$\alpha \geq 0.5 \rightarrow$ existe consistencia entre las dimensiones estudiadas

$\alpha < 0.5 \rightarrow$ no existe consistencia entre las dimensiones estudiadas

Con respecto al factor interno: Capacidad gerencial

$\alpha = 0.576$

\rightarrow Como se aprecia el alfa de Cronbach es de 0.576, es decir es mayor a 0.5, exceptuando las dimensiones 21 y 24 como se indicó anteriormente. Ello denota que sí existe consistencia entre las dimensiones restantes del factor interno: Capacidad Gerencial. Dicho de otra forma, las dimensiones que explican este factor siguen una distribución normal, el promedio de las correlaciones entre las mismas apuntan hacia un promedio esperado. Es decir, el valor promedio que se obtuvo de las respuestas de la encuesta, a raíz de la escala de Likert del 1 al 5, es igual al esperado. Por tal motivo, las tres dimensiones restantes sí se encuentran correlacionadas y son adecuadas para analizar el factor.

Tabla 48

Estadísticas de total de elemento 3: Capacidad gerencial

Estadísticas de total de elemento					
	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Correlación múltiple al cuadrado	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
19. Programas o estudios para la capacitación en dirección y gestión del productor y cooperativa	10,00	3,048	,294	,568	,577
20. Participación en ferias comerciales	11,59	3,872	,527	,561	,465
22. Salida del mercado de las cooperativas	9,27	2,398	,459	,436	,420
23. Cooperativas con personal capacitado académicamente	8,82	3,870	,314	,418	,542

Nota: La tabla muestra las estadísticas de total de elemento 3 del factor interno: Capacidad gerencial, obtenida del SPSS. Adaptado de "Encuesta de cacao en grano San Martín", por elaboración propia, 2020.

Con respecto a la matriz de correlaciones para la variable Capacidad gerencial, se observa que el coeficiente de correlación entre las dimensiones 19 y 20 cuentan con una correlación significativa; sin embargo, no se pueden eliminar las dimensiones debido a que si se eliminasen haría que el alfa de Cronbach sea menor a 0.5, lo cual invalidaría el modelo factorial para el presente estudio.

Prueba de Matriz de Correlaciones

Tabla 49

Matriz de correlaciones de variables del factor interno: Capacidad gerencial

Matriz de correlaciones				
	19. Programas o estudios para la capacitación en dirección y gestión del productor y cooperativa	20. Participación en ferias comerciales	22. Salida del mercado de las cooperativas	23. Cooperativas con personal capacitado académicamente
Correlación	19. Programas o estudios para la capacitación en dirección y gestión del productor y cooperativa	,741	,181	-,073
	20. Participación en ferias comerciales	1,000	,234	,040
	22. Salida del mercado de las cooperativas	,181	1,000	,617
	23. Cooperativas con personal capacitado académicamente	-,073	,617	1,000
Sig. (unilateral)	19. Programas o estudios para la capacitación en dirección y gestión del productor y cooperativa	,000	,210	,373
	20. Participación en ferias comerciales	,000	,147	,431
	22. Salida del mercado de las cooperativas	,210	,147	,001

23. Cooperativas con personal capacitado académicamente	,373	,431	,001
---	------	------	------

Nota: La tabla muestra el grado de correlación que existe entre las variables del factor interno: Capacidad gerencial, obtenida del SPSS. Adaptado de "Encuesta de cacao en grano San Martín", por fuente: elaboración propia, 2020.

Con respecto a la matriz de correlaciones para la variable capacidad gerencial, se resalta que el coeficiente de correlación entre las dimensiones 19 y 20 correspondientes al número programas para la capacitación de organizaciones y la participación de estas en ferias comerciales internacionales (0.741) es significativa. De igual forma, el coeficiente entre las dimensiones 22 y 23 correspondientes a la salida de organizaciones por una baja capacidad gerencial y el número de organizaciones que cuenta con un gerente capacitado académicamente (0.617) es significativa. Adicionalmente, existe una correlación negativa y débil entre las dimensiones 19 y 23 correspondientes al número de capacitaciones realizados para los productores y el número de organizaciones que cuentan con un gerente capacitado académicamente, es decir que ambas dimensiones no se relacionan (-0.073).

Prueba de Relevancia Global

Tabla 50

Prueba de KMO y Bartlett del: Capacidad gerencial

Prueba de KMO y Bartlett		
Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adecuación de muestreo		,506
Prueba de esfericidad de Bartlett	Aprox. Chi-cuadrado	26,259
	gl	6
	Sig.	,000

Nota: La tabla muestra el nivel de adecuación y significancia entre las dimensiones estudiadas del factor interno: Capacidad gerencial, obtenida del SPSS. Adaptado de "Encuesta de cacao en grano San Martín", por elaboración propia, 2020.

Reglas de decisión:

$KMO \geq 0.5 \rightarrow$ el modelo factorial es adecuado para el estudio

$KMO < 0.5 \rightarrow$ el modelo factorial no es adecuado para el estudio

Con respecto al factor interno: Capacidad gerencial

KMO= 0.506

→ Como se aprecia la medida Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) es igual a 0.506, es decir mayor a 0.5, por lo que se determina que la relación de las dimensiones utilizadas para el factor: Capacidad gerencial es significativa, lo cual resalta la relevancia de estas e indica que el modelo factorial si es el adecuado para medir y analizar dicho factor.

Por otro lado, se analiza la prueba de Esfericidad de Barlett, la cual evalúa la aplicabilidad del análisis factorial de las variables estudiadas

Reglas de decisión:

$\text{Sig} \geq 0.05$ → no se rechaza la hipótesis nula H_0

$\text{Sig} < 0.05$ → se rechaza la hipótesis nula H_0

Hipótesis:

H_0 : La capacidad gerencial de las organizaciones no es significativo en las exportaciones de cacao en grano de la región San Martín

H_1 : La capacidad gerencial de las organizaciones es significativo en las exportaciones de cacao en grano de la región San Martín

Con respecto al factor interno: Capacidad gerencial

$\text{Sig} = 0.000$

→ Como se observa la prueba de Esfericidad de Barlett es igual a 0.000, es decir menor a 0.05, lo cual significa que se rechaza la hipótesis nula (H_0) de esfericidad y se acepta la hipótesis alterna (H_1). Asimismo, se determina que el factor interno: Capacidad gerencial si es significativo en las exportaciones de cacao en grano de la región San Martín. Por lo tanto, se afirma que el modelo factorial es válido y adecuado para la investigación, por lo que se puede continuar con el siguiente modelo.

A continuación, se presenta el análisis de la varianza total explicada, para poder determinar si existe 1 o más perfiles de organizaciones exportadoras.

Aplicación de la fórmula del modelo factorial

Tabla 51

Varianza total explicada: Capacidad gerencial

Componente	Autovalores iniciales			Sumas de cargas al cuadrado de la rotación		
	Total	% de varianza	% acumulado	Total	% de varianza	% acumulado
1	1,903	47,571	47,571	1,779	44,476	44,476
2	1,497	37,433	85,005	1,621	40,529	85,005
3	,354	8,843	93,847			
4	,246	6,153	100,000			

Método de extracción: análisis de componentes principales.

Nota: La tabla muestra las varianzas obtenidas del SPSS a partir de las preguntas realizadas en las encuestas. Adaptado de “Encuesta de cacao en grano San Martín”, por elaboración propia, 2020.

Con respecto a la tabla de varianza total explicada para el factor interno: Capacidad gerencial, la primera variable explica la varianza de 1.779, es decir $1.779/4$ o 44.476% de la varianza total. De la misma manera, la segunda variable explica 1.621, es decir $1.621/4$ o 40.529% de la varianza total, de manera que las dos primeras variables combinadas explican el 85.005% de la varianza total. Con ello, se puede deducir que existen dos perfiles de las organizaciones exportadoras que resolvieron la encuesta.

Prueba de relevancia Individual

En este punto se aplicará en el SPSS la matriz componente, con la cual se determina la relevancia de cada una de las dimensiones que explican el factor: Capacidad gerencial, en cada uno de los componentes o perfiles encontrados.

Tabla 52

Matriz de componente: Capacidad gerencial

	Matriz de componente ^a	
	Componente 1	Componente 2
19. Programas o estudios para la capacitación en dirección y gestión del productor y cooperativa	,777	-,522
20. Participación en ferias comerciales	,827	-,422
22. Salida del mercado de las cooperativas	,660	,621
23. Cooperativas con personal capacitado académicamente	,424	,813

Método de extracción: análisis de componentes principales.

a. 2 componentes extraídos.

Nota: La tabla muestra el análisis de los componentes principales para el factor: Capacidad gerencial. Adaptado de “Encuesta de cacao en grano San Martín”, por elaboración propia, 2020.

Tabla 53

Frecuencias de la dimensión 19: Programa o estudios para productor y cooperativa

19. Programas o estudios para la capacitación en dirección y gestión del productor y cooperativa

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	1	3	13,6	13,6
	3	8	36,4	50,0
	4	11	50,0	100,0
	Total	22	100,0	100,0

Nota: La tabla muestra el análisis descriptivo de la dimensión 19 perteneciente al grado de importancia de contar con programas o estudios realizados para el productor y cooperativa por parte del gobierno regional de San Martín que explica el factor interno capacidad gerencial. Adaptado de “Encuesta de cacao en grano San Martín”, por elaboración propia, 2020.

Tabla 54

Frecuencias de la dimensión 20: Participación en ferias internacionales

20. Participación en ferias comerciales

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	1	8	36,4	36,4
	2	14	63,6	100,0
	Total	22	100,0	100,0

Nota: La tabla muestra el análisis descriptivo de la dimensión 20 perteneciente al grado de participación en ferias internacionales como forma de apertura al mercado internacional que explica el factor interno capacidad gerencial. Adaptado de “Encuesta de cacao en grano San Martín”, por elaboración propia, 2020.

Tabla 55

Frecuencias de la dimensión 22: Salida del mercado de cooperativas

22. Salida del mercado de las cooperativas

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	2	3	13,6	13,6
	3	4	18,2	31,8
	4	6	27,3	59,1
	5	9	40,9	100,0
	Total	22	100,0	100,0

Nota: La tabla muestra el análisis descriptivo de la dimensión 22 perteneciente a la salida de cooperativas del mercado debido a una baja capacidad gerencial, que explica el factor interno capacidad gerencial. Adaptado de “Encuesta de cacao en grano San Martín”, por elaboración propia, 2020.

Tabla 56

Frecuencias de la dimensión 23: Cooperativa con personal capacitado

23. Cooperativas con personal capacitado académicamente

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	3	2	9,1	9,1
	4	9	40,9	50,0
	5	11	50,0	100,0
Total	22	100,0	100,0	

Nota: La tabla muestra el análisis descriptivo de la dimensión 23 perteneciente al Grado de importancia de contar con un gerente con formación académica para la gestión o dirección de organizaciones que explica el factor interno capacidad gerencial. Adaptado de “Encuesta de cacao en grano San Martín”, por elaboración propia, 2020.

Con respecto a la matriz de componentes, se encontraron dos grupos o perfiles de las organizaciones exportadoras de cacao en grano de la región San Martín:

- Perfil 1: Está compuesto en primer lugar por la dimensión 19 correspondiente al grado de importancia de contar con programas o estudios para la capacitación en dirección y gestión del productor y cooperativa, la cual fue marcada por 11/22 organizaciones exportadoras (50%) con un nivel de medida de: *De acuerdo*. En segundo lugar, se encuentra la dimensión 20, correspondiente a la participación en ferias internacionales como forma de apertura al mercado internacional, el cual fue marcada por 14/22 organizaciones exportadoras (63.6%) con un nivel de medida de: *En desacuerdo*. Con ello se puede inferir que estas dos variables muestran un grupo de perfil de organizaciones exportadoras de cacao en grano de la región San Martín que consideran que es relevante obtener capacitaciones a nivel de productor y cooperativas con respecto a materias gerenciales, y que el participar de ferias internacionales no necesariamente puede asegurar que aumenten su nivel de exportaciones actuales. Para este perfil, estas fueron las dimensiones que más resaltaron dentro del factor interno capacidad gerencial y a su vez las que más influyeron en las exportaciones de cacao en grano de San Martín durante el periodo 2016-2019.

-Perfil 2: Está compuesto en primer lugar, por la dimensión 22, que corresponde a la salida de cooperativas del mercado debido a la capacidad gerencial, la cual fue marcada por 15/22 organizaciones exportadoras (68.18%) con un nivel de medida de: *De acuerdo y Totalmente de acuerdo*. En segundo lugar, para la dimensión 23, que consiste en el grado de importancia de contar con un gerente con formación académica para la gestión o dirección de organizaciones, la cual fue marcada por 20/22 organizaciones exportadoras (90.9%) con un nivel de medida de: *De acuerdo y Totalmente de acuerdo*. Con ello se puede ver un perfil

de cooperativas exportadoras de cacao en grano de la región San Martín que considera importante a la capacidad gerencial para asegurar una permanencia en el mercado de la cooperativa o asociación a nivel internacional. De igual forma, este grupo considera a las capacidades para la gestión o dirección de las organizaciones como criterios importantes que pueden influir en el crecimiento de las exportaciones. Para este perfil, estas fueron las dimensiones que más resaltaron dentro del factor interno capacidad gerencial y a su vez las que más influyeron en las exportaciones de cacao en grano de San Martín durante el periodo 2016-2019.

CAPITULO V. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

A través de la metodología CEPAL, se halló que las exportaciones de cacao en grano de la región San Martín, y el Perú, durante el 2016 – 2019 se encontraban estancadas, pese a que esta región cuenta con ventajas comparativas que permite niveles de producción mayores al promedio (800 kg/ha). Este resultado se aprecia en la diferencia entre la producción y cantidad exportada de cacao en grano de la región San Martín durante el período en estudio, donde la producción para el 2016 fue de 38,283 TM y la cantidad exportada fue de 15,580 TM, representando solamente el 40.70% de la producción y para el 2018, solamente el 12.79% de la cantidad producida, un decrecimiento de 68.57% (Minagri, 2020).

En este capítulo, se analizarán los objetivos e hipótesis planteadas con la finalidad de demostrar los resultados de cada uno de los factores en base a las herramientas cuantitativas y cualitativas aplicadas en los capítulos anteriores, así se contará con una visión clara de la influencia de cada uno de los factores internos para las exportaciones de cacao en grano de la región San Martín.

5.1. Análisis de Objetivo General

Analizar los principales factores internos del sector cacaotero de la región San Martín y cómo afectaron el desempeño de las exportaciones de cacao en grano en el período 2016 – 2019.

Los principales factores internos del sector cacaotero de la región San Martín que afectaron negativamente el desempeño de las exportaciones de cacao en grano de las asociaciones y cooperativas durante el período en estudio fueron la capacidad gerencial y la infraestructura y tecnología.

Los factores internos como asociatividad empresarial y sistemas de información para el período en estudio no explicaban el comportamiento de las exportaciones de cacao en grano de la región San Martín por parte de las asociaciones y cooperativas encuestadas.

5.1.1. Análisis de Objetivo Específico N.º 01

Establecer la relación entre el nivel de asociatividad de las asociaciones y cooperativas de la región San Martín y las exportaciones de cacao en grano.

De acuerdo con el análisis factorial realizado, se identificó que la asociatividad empresarial aplicada no tiene una relación directa ni indirecta en las exportaciones de cacao en grano de la región San Martín; debido a que las asociaciones y cooperativas encuestadas consideran que el modelo de asociatividad empresarial no es aplicable para la región San Martín, o no al menos de la forma en que se viene llevando a cabo la asociatividad empresarial para las asociaciones y cooperativas.

5.1.2. Análisis de Objetivo Específico N.º 02

Identificar el impacto en las exportaciones de cacao en grano de la región San Martín respecto a los sistemas de información que utilizan las asociaciones y cooperativas.

En base a los resultados obtenidos del análisis factorial, se determina que el impacto en las exportaciones de cacao en grano de la región San Martín respecto los sistemas de información de las asociaciones y cooperativas no ha sido significativo, debido a que las organizaciones encuestadas manifestaron contar con suficiente información para exportar.

5.1.3. Análisis de Objetivo Específico N.º 03

Reconocer la relación de la tecnología e infraestructura implementada por las asociaciones y cooperativas de cacao de la región San Martín en las exportaciones de cacao en grano.

A través del análisis factorial, se halló que la tecnología e infraestructura implementada por las asociaciones y cooperativas de la región San Martín es un factor con implicancia directa en las exportaciones de cacao en grano durante el período en estudio. Las organizaciones encuestadas manifestaron que una infraestructura para la cosecha y

postcosecha, al igual que técnicas y tecnologías implementadas son significativas para las exportaciones de cacao en grano.

5.1.4. Análisis de Objetivo Específico N.º 04

Reconocer la relación entre la capacidad gerencial de las asociaciones y cooperativas de la región San Martín en las exportaciones de cacao en grano.

De acuerdo con el análisis factorial realizado, se reconoció que la relación entre la capacidad gerencial de las asociaciones y cooperativas de la región San Martín tiene una relación directa con las exportaciones de cacao en grano. Según las entrevistas y encuestas a organizaciones la capacidad gerencial es clave para el éxito de una organización exportadora de cacao en grano.

5.2. Validación de Hipótesis General

Existen factores internos del sector cacaotero que influyen significativamente en el desempeño de las exportaciones de cacao en grano de la Región San Martín.

De acuerdo con los factores definidos en el capítulo II, los cuales estaban enfocados en reconocer los factores internos y sus efectos en las exportaciones de cacao en grano de la región San Martín para el período 2016 – 2019, se concluyó, en base al análisis cuantitativo y cualitativo, que solamente existen dos factores internos que influenciaron significativamente en el desempeño de las exportaciones de cacao en grano para el período en estudio, los cuales fueron tecnología e infraestructura y capacidad gerencial.

5.2.1. Validación de Hipótesis Específica N.º 01

Existe una relación significativa entre el nivel asociatividad de las asociaciones y cooperativas de la Región San Martín y las exportaciones de cacao en grano.

En relación con esta hipótesis y el resultado del análisis factorial, se considera que este factor para las asociaciones y cooperativas no es significativo para las exportaciones de cacao en grano. Sin embargo, se debe mencionar que no es un análisis concluyente, debido que al contrastar este resultado con las entrevistas a especialistas del área se halló que el modelo asociativo implementado por las organizaciones de San Martín durante el período en estudio no ha sido desarrollado con la finalidad propia de este modelo, el cual se basa en la unión de miembros para un

objetivo común. Al analizar las entrevistas se evidenció que en muchas asociaciones, cooperativas y productores de San Martín prevalecen intereses particulares de estos actores, pues se aprecia que los productores no confían en el modelo asociativo propuesto y venden sus cosechas a aquellos intermediarios que otorguen un mejor precio y, por otro lado, los líderes no trabajan en brindar esa confianza a los productores hacia el modelo asociativo de la organización.

5.2.2. Validación de Hipótesis Específica N.º 02

Los sistemas de información incrementan el nivel de exportaciones de las asociaciones y cooperativas exportadoras de cacao en grano de la Región San Martín.

En relación con esta hipótesis y el análisis factorial, se identificó que para las asociaciones y cooperativas los sistemas de información no tuvieron injerencia en las exportaciones de cacao en grano de la región San Martín durante el período en estudio. No obstante, al contrastar este análisis cuantitativo con las entrevistas a especialistas se evidenció que los actuales sistemas de información implementados por las organizaciones son incipientes en materias de exportación, descartando la aplicación de herramientas de inteligencia comercial, muchas veces por un tema de costos o conocimiento de estas herramientas, que permitan incrementar sus exportaciones. En el mismo sentido, los especialistas señalaron que es importante no solamente conocer los precios de bolsa, sino que también las tendencias de consumo, mercados y oportunidades de ventas para el cacao en grano.

5.2.3. Validación de Hipótesis Específica N.º 03

Una buena tecnología e infraestructura implementada por las asociaciones y cooperativas exportadoras de cacao de la Región San Martín influyen directamente en el nivel de exportaciones.

En relación con esta hipótesis y el análisis factorial, se concluyó que la tecnología e infraestructura implementada por las asociaciones y cooperativas si influyen directamente en el nivel de exportaciones de cacao en grano de las organizaciones de la región San Martín. El análisis factorial identificó que las dimensiones más resaltantes para los encuestados fueron las tecnologías para la postcosecha, la infraestructura para la postcosecha,

las técnicas implementadas para el cultivo de cacao , pérdidas a causa de los suelos y la productividad de las plantas, siendo estas dimensiones señaladas también en las entrevistas con los especialistas, quienes mencionaron que es importante contar con una infraestructura adecuada para la postcosecha, de manera que permita contar con mayor capacidad de almacenaje del cacao en grano, fermentación y secado del mismo. En el mismo sentido, manifestaron que este factor influye directamente en la calidad del grano obtenido.

5.2.4. Validación de Hipótesis Específica N.º 04

El desempeño de la capacidad gerencial de las asociaciones y cooperativas exportadoras de cacao de la Región San Martín influyen directamente en las exportaciones de cacao en grano.

En relación con esta hipótesis y el análisis factorial, se concluye que la capacidad gerencial de las asociaciones y cooperativas exportadoras de cacao en grano de la región San Martín sí es un factor que influye directamente en las exportaciones de este producto. El análisis factorial demostró que para los encuestados las dimensiones más resaltantes fueron las cooperativas con personal capacitado académicamente y los programas o estudios realizados para la capacitación en dirección y gestión del productor y cooperativa. En el mismo sentido, estos resultados fueron reforzados por las entrevistas a los especialistas, quienes mencionaron que la base para el éxito de una asociación o cooperativa es la gestión que tengan la organización, la cual debe prevalecer los intereses de los socios, productores y los actores de estas. Así mismo, se señaló que es importante contar con personal capacitado constantemente, debido a que las metas planteadas por el gerente serán alcanzadas con el apoyo del capital humano de la cooperativa o asociación.

CAPITULO VI. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

- A través de la presente investigación, se concluye que existen, al menos, dos factores internos que influenciaron en el estancamiento de las exportaciones de cacao en grano de la región San Martín, durante el período en estudio, las cuales

fueron la tecnología e infraestructura y la capacidad gerencial de las asociaciones y cooperativas. Si bien a través del análisis cuantitativo, los factores asociatividad empresarial y sistemas de información resultaron no significativas, es quizás este resultado la razón que, al no ser aplicadas de manera adecuada, las exportaciones de cacao en grano no se encuentren consolidadas.

- El modelo de asociatividad empresarial aplicado por las asociaciones y cooperativas de la región San Martín no está siendo gestionado correctamente por parte de la mayoría de las organizaciones, pese a que los productores forman parte de una organización siguen optando por la venta de cacao en grano a intermediarios, evadiendo y perjudicando los compromisos de venta que tengan la asociación o cooperativa. Este modelo de asociatividad que se aplica en la región San Martín genera algunos problemas adicionales como la falta de fidelidad, informalidad, baja confianza en la asociación, entre otros.
- Las asociaciones y cooperativas analizadas afirmaron que tener información sobre los precios de cacao en grano son suficientes para las exportaciones de este producto. No obstante, se puede contrastar con lo señalado por los especialistas que este sector requiere de información de inteligencia comercial adicional, donde muchas asociaciones y cooperativas no acceden a estas debido a los altos costos o desconocimientos de estas plataformas.
- La tecnología e infraestructura, de acuerdo con los especialistas y encuestas realizadas a las organizaciones, es un factor de vital importancia para las exportaciones de cacao en grano, señalando que la infraestructura de postcosecha y las técnicas implementadas son las más relevantes para el aspecto de exportaciones. Se debe mencionar que, según las entrevistas, la calidad del grano de cacao también dependerá del nivel de infraestructura y tecnología implementado por cada asociación o cooperativa. La calidad del cacao en grano está siendo considerado cada vez más importante por los mercados internacionales, motivo por el cual precisan de una mejor tecnología e infraestructura para lograr los estándares de calidad solicitados.
- En el análisis cuantitativo y cualitativo, se identificó que la capacidad gerencial es un factor que influye en gran medida a las exportaciones de cacao en grano de la región San Martín. La gestión de un líder o director es vital para que las asociaciones y cooperativas prosperen en los mercados internacionales, debido a

que son los gerentes los principales impulsores de la internacionalización de las organizaciones.

Recomendaciones

- El factor asociatividad empresarial es aún uno de los puntos más incipientes que posee la región, de acuerdo con los especialistas entrevistados. Sin embargo, al analizar a las asociaciones y cooperativas, se identificó que no ha sido un factor significativo al igual que los sistemas de información. Por lo tanto, se recomienda a las entidades como Drasam, Mesa Técnica de Cacao, INIA y Dircetur desarrollar programas en base a las necesidades de las asociaciones y cooperativas para destacar los beneficios de aplicar estos factores, dichos programas deberán ser desarrollados de manera conjunta con los líderes de las asociaciones y cooperativas con objeto de que sean efectivas para la región.
- Se debe brindar capacitaciones efectivas a los productores que forman parte de las asociaciones y cooperativas, demostrando los beneficios tangibles de un modelo asociativo, se puede brindar beneficios como bonos según la producción brindada, tiempo de permanencia en la asociación o cooperativa, calidad de cacao en grano ofrecida, entre otros; de esta manera, fidelizar a los productores para que continúen con el modelo asociativo y sea empleado correctamente, este último podría ser tomado para llevar a cabo una investigación más profunda para visualizar su real contribución a las exportaciones de cacao en grano.
- Se debe reconocer e implementar herramientas de inteligencia comercial más accesibles, para así contar con una mayor información de mercados potenciales, tendencias de consumo y competidores del mercado. Así mismo, es necesario contar con al menos una persona capacitada para revisar estos puntos mencionados para reconocer las oportunidades o amenazas para la exportación, los cuales podrían apoyar al desarrollo del sector.
- Las asociaciones y cooperativas reconocen la importancia de contar con una buena infraestructura y tecnología para el cacao en grano. Por lo tanto, se recomienda que comiencen a migrar a mercados con valor agregado a través de la implementación de nuevas tecnologías o infraestructura para la manufactura de cacao, debido a que los productos como pasta de cacao, polvo de cacao, manteca de cacao y chocolate son productos altamente demandados por mercados

exteriores y brindan un mejor precio, dejando así de lado la dependencia del precio de un commodity, el cual se cotiza en bolsa.

- Se recomienda que las asociaciones y cooperativas cuenten con un líder comprometido e identificado con la organización, el cual posea el apoyo y confianza de los socios, conocimientos de gestión, conocimientos del mercado, visión de crecimiento y expansión de toda la cooperativa en su conjunto, buscando el beneficio de los socios y demás actores de la organización. Además, que el líder que se encuentre a cargo de la asociación y cooperativa tenga capacitaciones constantes en base al sector.

Bibliografía

Adex Data Trade (2020) Estadísticas por descripción comercial. Recuperado de: <http://www.adexdatatrade.com/Members/Comercial.aspx>. [Consulta: 28 de setiembre de 2020]

Agencia Peruana de Noticias Andina (19 de julio de 2018). Producción de cacao beneficia a más de 90,000 familias pobres a nivel nacional. Agencia Peruana de Noticias Andina. Recuperado de <https://andina.pe/agencia/noticia-produccion-cacao-beneficia-a-mas-90000-familias-pobres-a-nivel-nacional-718117.aspx> [Consulta: 8 de setiembre de 2020].

Agencia Peruana de Noticias Andinas 14 de junio (2019) Ghana y Costa de Marfil suspenden sus ventas de cacao en busca de un precio justo. Agencia Peruana de Noticias Andina. Recuperado de: <https://agraria.pe/noticias/ghana-y-costa-de-marfil-suspenden-sus-ventas-de-cacao-en-bus-19204>. [Consulta: 10 de octubre de 2020]

Alarcón, E. (2018). Evaluación del potencial de mercado de un bioinsumo inmovilizador de cadmio en el sistema cacaotero colombiano (Tesis de magister, Universidad EAFIT, Escuela de administración. Bogotá, Colombia). Recuperado de

<https://repository.eafit.edu.co/handle/10784/13378> [Consulta: 9 de setiembre de 2020].

Amaro, G. (2019). Los retos de la agricultura para 2020, el año clave para la agricultura peruana. *ComexPerú*, 23, 34 – 35. Recuperado de: <https://www.comexperu.org.pe/public/upload/articles/revista/diciembre2019/mobile/index.html#p=36>

Arana, E. (2014). Identificación y análisis de limitantes que enfrentan las comunidades nativas de Anatape y Coriteni Tarso en la selva central, para articularse eficientemente en la cadena productiva de cacao. Propuesta de estrategia de articulación comercial. Universidad Pontificia Católica del Perú. Recuperado de http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/5513/ARANA_OLIVOS_EDGAR_IDENTIFICACION_COMERCIAL.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Arvelo, M., Gonzáles, D., Delgado, T., Maroto, S., & Montoya, P. (2017a). Estado Actual sobre la Producción, el comercio y cultivo de Cacao en América. En: Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura, Fundación Colegio de Postgraduados en Ciencias Agrícolas. – San José, C.R.: IICA, 2017.

Arvelo, M., Gonzáles, D., Delgado, T., Maroto, S., & Montoya, P. (2017b). Manual Técnico del Cultivo de Cacao Buenas Prácticas para América Latina. En: Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura, Fundación Colegio de Postgraduados en Ciencias Agrícolas. – San José, C.R.: IICA, 2017.

Banco Central de Reserva del Perú (2017) Encuentro Económico – Región San Martín. Recuperado de: <https://www.bcrp.gob.pe/docs/Proyeccion-Institucional/Encuentros-Regionales/2017/san-martin/ies-san-martin-2017.pdf>

Banco Mundial (2017) Tomando impulso en la agricultura peruana: Oportunidades para aumentar la productividad y mejorar la competitividad del sector. Recuperado de <http://documents1.worldbank.org/curated/en/781561519138355286/pdf/Gaining-momentum-in-Peruvian-agriculture-opportunities-to-increase-productivity-and-enhance-competitiveness.pdf> [Consulta 18 de setiembre]

Baratau, P. (2017). Plan de marketing fino de aroma hacia países europeos. Universitat Politècnica de València. Recuperado de <http://hdl.handle.net/10251/90302>

Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>

- Barrientos, P. (2017). Estrategia de diversificación productiva en Perú y su aplicación en el sector agrícola. *Semestre Económico*, vol 20, num 44. DOI: 10.22395/seec.v20n44a6
- Barrientos, P. (2015a). El comercio del cacao y su influencia en la agricultura peruana. *Pensamiento Crítico*, 20(1), 007-023. <https://doi.org/10.15381/pc.v20i1.11481>
- Barrientos, P. (2015b). La cadena de valor del cacao en Perú y su oportunidad en el mercado mundial. *Semestre Económico*, 18(37), 129-156. <https://doi.org/10.22395/seec.v18n37a5>
- Barrientos, P. (2018). La agricultura peruana y su capacidad de competir en el mercado internacional. *Equidad y Desarrollo*, (32) pp. 143 – 179 <https://doi.org/10.19052/ed.5056>
- Bello, J. (2012). Estudio sobre el impacto de las exportaciones en el crecimiento económico del Perú durante los años 1970 – 2010. Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima.
- Cámara peruana del café y cacao (Camcafe Perú) (2020). Cacao. Lima: Camcafeperu. Recuperado de <https://camcafeperu.com.pe/ES/index.php>
- Casado, F., Márquez, L., San Martín, B., & Sarrías, R. (2011). Las commodities como instrumento de inversión. Universitat Pompeu Fabra. Recuperado de https://www.bsm.upf.edu/documents/mmf/07_04_commodities.pdf
- Castellares, R., Regalado, F. & Huaranca, M. (2018). Régimen de Promoción del sector agrario. *Revista Moneda, Banco Central de Reserva del Perú*, issue 175, pages 30-35.
- Cardozo, P., Chavarro, A., y Ramírez, C. (2007). Teorías de internacionalización. *Journal of Rural Studies*, 6(2), 119–142 recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4780130>
- Cerrón, G. (2012). Guía técnica: Asistencia técnica dirigida en manejo del cultivo de cacao. Agrobanco y UNALM. Recuperado de <http://infocafes.com/portal/biblioteca/guia-tecnica-asistencia-tecnica-dirigida-en-manejo-del-cultivo-de-cacao/>
- ComexPerú (2020) Exportaciones peruanas cayeron un 4.2% en 2019. Sociedad de Comercio Exterior del Perú website. Recuperado de: <https://www.comexperu.org.pe/articulo/exportaciones-peruanas-cayeron-un-42-en-2019#:~:text=En%202019%2C%20las%20exportaciones%20tradicionales,y%20el%2091.6%25%20del%20rubro.>

- Czinkota, M. & Ronkainen, I. (2008). *Marketing Internacional*, p 316. Recuperado de https://www.academia.edu/37283341/Marketing_internacional_Michael_Czinkota_pdf
- Daniels, J., Radebaugh, L., Sullivan, D., (2013) *Negocios Internacionales: Ambientes y Operaciones*. México D.F.: Pearson. 14va edición
- De la Fuente, S. (2011). *Análisis factorial*. Madrid: Universidad Autónoma de Madrid. Recuperado de <https://docplayer.es/9019720-Santiago-de-la-fuente-fernandezanalisis-factorial.html> [Consulta: 12 de octubre del 2020].
- Dirección de Productividad Agraria & Dirección Regional de Agricultura San Martín (DPA & DRASAM) (2016). *Diagnóstico de la cadena de valor del cultivo cacao*. San Martín: DPA&DRASAM, recuperado de <http://siar.regionsanmartin.gob.pe/documentos/diagnostico-cadena-valor-cultivo-cacao> [Consulta: 18 de setiembre de 2020]
- Duarte, F. (2008). *Fundamentos de comercio internacional: Un enfoque empresarial*. Lima: Centro de Producción Editorial e Imprenta de la UNMSM.
- Escandón, D., Hurtado A., & Castillo M. (2013). *Influencia de las barreras a la exportación sobre el compromiso exportador y su incidencia en los resultados internacionales*. *Rev. esc.adm.neg* [online]. 2013, n.75, pp.38-55. ISSN 0120-8160.
- Escobal, J., Fort, R., Zegarra, E. (2015) *Agricultura peruana: nuevas miradas desde el Censo Agropecuario*. Lima: GRADE. Recuperado de: https://www.grade.org.pe/wp-content/uploads/LIBROGRADE_CENAGRO.pdf
- ESPAE Graduate School of Management (2016) *Estudios Industriales: Orientación estratégica para la toma de decisiones*. Industria de cacao
- Estrella, A., Castillo, D., Ruiz, J., Sánchez, M., (2012). *¿Cómo compiten las pymes en los mercados internacionales? Análisis de un clúster local con vocación exportadora*, *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, Vol 18, pp: 87-99, ISSN 1135-2523. doi: [https://doi.org/10.1016/S1135-2523\(12\)60062-8](https://doi.org/10.1016/S1135-2523(12)60062-8).
- Ficker, S. (2010). *Introducción: Los parámetros del análisis*. En *Las exportaciones mexicanas durante la primera globalización (1870-1929)* (pp. 157-162). México, D.F.: El Colegio de Mexico. doi:10.2307/j.ctv47w6xr.8
- Food and Agriculture Organization (FAO) (2006). *Perú: Nota de Análisis Sectorial – Agricultura y Desarrollo Rural*. Recuperado de: <http://www.fao.org/publications/card/es/c/28ff90aa-d73c-5462-b2e0-75a06be3bdc8/>

- Frohmann, A. (2010) Competitividad de las pymes exportadoras: programas para promover su internacionalización. México D.F.: OEA. Recuperado de http://www.oas.org/en/sedi/ddes/trade/pubs/FROHMANN_s.pdf
- García A. (2010). De la ventaja comparativa a la ventaja competitiva: una explicación al comercio internacional. Universidad Icesi. Recuperado de https://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/publicaciones_icesi/article/view/640
- Gómez-García Palao, R., & Vignati, F. (2016). Iniciativa Latinoamericana del cacao. CAF. Retrieved from <http://scioteca.caf.com/handle/123456789/892>
- Guariguata, M., Arce, J., Ammour, T., & Capella, J. (2017). (Rep.). Center for International Forestry Research. Retrieved October 11, 2020, from <http://www.jstor.org/stable/resrep16193>
- Guzman, F. (2019) Evaluación de la cadena de valor del cacao (*Theobroma cacao* L.) peruano. Enfoque UTE, Vol: 10 pp.97 – 116 . ISSN: 1390-6542. Recuperado de: <http://oaji.net/articles/2019/1783-1553861248.pdf>
- Henderson, J. & Joyce, R. (2007). Chemical and archaeological evidence for the earliest cacao beverages. *Proceedings of the National Academy of Sciences*, 104(48), 18937-19940. doi: 10.1073/pnas.0708815104
- Hernández, R., Fernandez, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigación* 6ª ed. México D.F, México: Mcgraw-Hill Interamericana
- Hill, C. (2011). *Negocios internacionales: Competencia en el mercado global*. 3ª ed. México, D.F.: McGraw-Hill.
- Hollensen, S. & Arteaga, J., (2010) *Estrategias de Marketing Internacional*. Madrid: Pearson Educación S.A.
- ICCO (2013). *Origins of Cocoa And Its Spread Around The World* (2013) Recuperado de <https://www.icco.org/about-cocoa/growing-cocoa.html>
- INIA (2019). *Sistematización de los subproyectos de cacao financiados por el Instituto Nacional de Innovación Agraria a través de programa nacional de innovación agraria*. Recuperado de <https://www.pnia.gob.pe/wp-content/uploads/2019/06/cacao.pdf>
- Johanson, J., & Wiedersheim, P. (1975). The Internationalization of the Firm — Four Swedish Cases 1. *Journal of Management Studies* 12 (3): 305-23. doi:10.1111/j.1467-6486.1975.tb00514.x.

- Johanson, J., & Vahlne, J. (1990). The Mechanism of Internationalisation. *International Marketing Review*, 7(4). Recuperado de <https://doi.org/10.1108/02651339010137414>
- Larrea, H., Ugaz, C., & Flórez, M. (2018). El Sistema De Agronegocios En El Perú: De La Agricultura Familiar Al Negocio Agroalimentario, *Revista Mexicana de Agronegocios*, Sociedad Mexicana de Administración Agropecuaria, vol. 43 (July-dece), December. Recuperado de https://www.redalyc.org/jatsRepo/141/14158242001/html/index.html#redalyc_14158242001_ref96
- Leonidou, L. (1995). Empirical Research on Export Barriers: Review, Assessment, and Synthesis. *Journal of International Marketing*, 3(1), 29-43. Retrieved November 18, 2020. Recuperado de: <https://www.jstor.org/stable/25048577>
- Libélula (2011) Diagnóstico de la Agricultura en el Perú. Peru Opportunity Fund. Recuperado de: https://www.sudamericarural.org/images/en_papel/archivos/Diagno_stico_de_la_Agricultura_en_el_Peru_-_web.pdf
- López-Roldán & Fachelli (2015) Metodología de la investigación social cuantitativa. Recuperado de https://ddd.uab.cat/pub/caplli/2016/163564/metinvsocua_a2016_cap1-2.pdf
- Malhotra, N. (2008). *Investigación de Mercados*. 5a ed. México D.F.: Pearson.
- Malca, O., & Rubio, J. (2015). Continuidad y desempeño exportador en la empresa peruana. *Journal of Business*, Vol.5(1):52-75. Recuperado de <http://revistas.up.edu.pe/index.php/business/article/view/61>
- Malca, O., & Rubio, J. (2014). Obstáculos a la actividad exportadora de las empresas del Perú. *Journal of Business*. Recuperado de <https://repositorio.up.edu.pe/bitstream/handle/11354/968/DD1410.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Ministerio de Agricultura y Riego (2018). Análisis de la Cadena Productiva del Cacao con enfoque en los pequeños productores de limitado acceso al mercado. Recuperado de http://agroaldia.minagri.gob.pe/biblioteca/download/pdf/tematicas/f-taxonomia_plantas/f01-cultivo/2018/cadena_cacao_nov188.pdf
- Ministerio de Agricultura y Riego (2020). Dashboard Temáticos de productos agrícolas del Perú. Recuperado de http://sisenis.minagri.gob.pe/sisenis_dashboard/
- Ministerio de Agricultura y Riego. (2013). *De Asociación a Cooperativa: La Transformación*. Recuperado de

http://agroaldia.minagri.gob.pe/biblioteca/download/pdf/informacion-especializada/2014/asociacion_cooperativa.pdf

Ministerio de Agricultura y Riego (2016). Estudio del Cacao en el Perú y en el Mundo: Un Análisis de la Producción y el Comercio. Recuperado de <http://bibliotecavirtual.minagri.gob.pe/index.php/analisis-economicos/estudios/2016-1/21-estudio-del-cacao-en-el-peru-y-en-el-mundo/file>

Ministerio de Agricultura y Riego (2015). Requerimientos Agroclimáticos del cultivo de cacao. Recuperado <http://minagri.gob.pe/portal/download/pdf/ais-2015/ficha11-cacao.pdf>

Ministerio de Agricultura y Riego (2019). Observatorio de Commodities: Cacao 2019. Recuperado de http://repositorio.minagri.gob.pe/bitstream/MINAGRI/97/1/commodities_cacao_enero2019.pdf

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (2016). Análisis Integral de Logística en Perú - Producto: CACAO. Recuperado de <https://www.gob.pe/institucion/mincetur/informes-publicaciones/21948-analisis-integral-de-logistica-en-peru-producto-cacao>

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (2015). Plan Estratégico Nacional Exportador. Recuperado de https://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/comercio_exterior/plan_exportador/Penx_2025/PE_NX_FINAL_101215.pdf

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (2015). Plan Regional Exportador de San Martín. Recuperado de https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/354630/PERX_SAN_MARTIN-2.pdf

Ministerio de Producción. (2015). transformación de Asociación Civil a Cooperativa. Recuperado de: http://www.direprosanmartin.gob.pe/intranet/archivos/archivos_boletines/122_m anual1.pdf

Morales, O., Borda, A., Argandoña, A., Remy, F., Garcia, L. & Lazo, K. (2015). *La Alianza Cacao Perú y la cadena productiva del cacao fino de aroma*. Recuperado de <https://www.esan.edu.pe/publicaciones/serie-gerencia-para-el-desarrollo/2015/alianza-cacao-peru-cadena-productiva-del-cacao-fino-aroma/> [Consulta: 12 de setiembre]

Navarro, A., Acedo, F., Losada, F. & Ruzo, E. (2012) Efectos de la proactividad exportadora y la orientación al mercado en las operaciones de comercio exterior.

Revista Española de Investigación de Marketing ESIC. Pp: 113-133. doi: 10.1016/S1138-1442(14)60011-5

- Osorio, C. & Recharte, E. (2019) La estrategia marca Perú a favor de la internacionalización de las empresas peruanas comercializadoras de quinua mediante la exportación durante el período 2013 – 2017. Recuperado de: https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/625757/Pacherr_e_OC.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Paz, C. & Valleur, R. (2013). El desarrollo cacaotero peruano: estrategias para promover y fortalecer la cadena productiva del cacao. Recuperado de: https://www.avsf.org/public/posts/1555/avsf_cacao_peru_2013.pdf
- Peng, M. (2010). Estrategia global. México DF: Cengage Learning Editores S.A.
- Piñeiro, D., Cardeillac, J., Kay, C., Vergara-Camus, L., Deere, C., Ezquerro-Cañete, A., . . . Mészáros, G. (2018). El frente amplio y la política agraria en el Uruguay. In Kay C. & Vergara-Camus L. (Eds.), La cuestión agraria y los gobiernos de izquierda en América Latina: Campesinos, agronegocio y neodesarrollismo. pp. 259-286. Argentina: CLACSO. doi <https://doi.org/10.2307/j.ctvn96g0z.11>
- Pla, J., & León, F. (2004) Dirección de empresas internacionales. Madrid: Pearson Educación S.A.
- Ponce, F. & Quispe, M. (2010) Políticas comerciales internacionales y la estructura del comercio exterior peruano. Fondo Editorial de la Pontificia Universidad Católica del Perú. Recuperado de: <http://files.pucp.edu.pe/departamento/economia/LDE-2010-04-09.pdf>
- Porter, M. (2009). Ser competitivo: edición actualizada y aumentada. 6ª ed. Barcelona: Deusto
- Porter, M. (1990). The Competitive Advantage of Nations Harvard Business Review. Recuperado de http://www.economie.ens.fr/IMG/pdf/porter_1990_-_the_competitive_advantage_of_nations.pdf
- Lopez de Castilla, M. (2017). Intercambio comercial del Perú antes y después de los acuerdos de libre comercio. (Tesis de maestría, Universidad de Montevideo, Facultad de Derecho, Montevideo, Uruguay). Recuperado de <https://um.edu.uy/facultad-de-derecho/tesis-de-maestrias>
- Rialp, A. (1999). Los enfoques micro-organizacionales de la internacionalización de la empresa: Una revisión y síntesis de la literatura. *Cambio Tecnológico Y Competitividad*, 781(May), 117–128. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/277272099_Los_enfoques_microor

ganizativos_de_la_internacionalizacion_de_la_empresa_una_revision_y_sintesis_de_la_literatura

- Ríos, F., Ruiz, A., Lecaro, J., Rehpani C. (2017). Estrategias país para la oferta de cacao especiales -Políticas e iniciativas privadas exitosas en el Perú, Ecuador, Colombia y República Dominicana. Fundación Swisscontact Colombia. Bogotá D. C. 140 p
- Scott, G., Donovan, J. & Higuchi, A. (2016) Costs, quality, and competition in the cocoa value chain in Peru: an exploratory Assessment. Recuperado de: <https://ciup.up.edu.pe/publicaciones/costs-quality-and-competition-in-cocoa-value-chain-in-peru/>
- Sorzano, A., Fernandes, B., Rincón, L., Kretschmer, R., Filho, E., Garrido, H., . . . Pereira, J. (2018). La agricultura en Cuba y las reformas agrarias. In Fernandes B., Rincón L., & Kretschmer R. (Eds.), *La actualidad de la reforma agraria en América Latina y El Caribe* (pp. 141-166). Argentina: CLACSO. Retrieved November 18, 2020. doi: <https://doi.org/10.2307/j.ctvnp0jt4.10>
- Spencer, E. (2018). Síntesis de teorías sobre la internacionalización de empresas: estudio en base a empresas de países desarrollados y emergentes. Universidad de Chile. Recuperado de <http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/164008/Sintesis-de-teorias.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Trade Map (2020). Principales países que exportan cacao según código armonizado 180100. Recuperado de https://www.trademap.org/Country_SelProduct_TS.aspx?nvpm=3%7c%7c%7c%7c%7c1801%7c%7c%7c4%7c1%7c1%7c2%7c2%7c1%7c2%7c1%7c1%7c1
- Vassallo, M. (2015). Diferenciación y agregado de valor en la cadena ecuatoriana del cacao. Instituto de Altos Estudios Nacionales. Recuperado de <https://editorial.iaen.edu.ec/wp-content/uploads/2016/06/Cadena-del-cacao-en-Ecuador.pdf>
- Vásquez, C. & Morales, R. & Puch, M. (2017). Exportaciones no tradicionales en los últimos 5 años: El boom agroexportador. *Revista Moneda*, Banco Central de Reserva del Perú, issue 172, pages 40-44.
- Veritrade (2020) Empresas exportadoras de cacao en grano. Recuperado de: <https://business2.veritradecorp.com/es/mis-busquedas>. [Consulta: 27 de setiembre de 2020]
- Welch, L.S., y R. Luostarinen. 1988. «Internationalization: Evolution of a Concept.» *Journal of General Management* 14 (2): 34-57. Recuperado de <https://doi.org/10.1177/030630708801400203>

Wind, Y., Douglas, S. P., & Perlmutter, H. V. (1973). Guidelines for Developing International Marketing Strategies. *Journal of Marketing*, 37(2), 14–23. <https://doi.org/10.1177/002224297303700205>

Anexos

- Matriz de Consistencia

Tabla 57

Matriz de Consistencia

Problemas	Objetivos	Hipótesis	Variable	Metodología
Problema Principal	Objetivo General	Hipótesis General	Dependiente	1. Tipo y Diseño de la Investigación
¿Cuáles han sido los principales factores internos que influyeron en las exportaciones de cacao en grano de las región San Martín durante el período 2016 - 2019?	Analizar los principales factores internos del sector cacaotero de la Región San Martín y cómo afectaron al desempeño de las exportaciones de cacao en grano en el período 2016 – 2019.	Existen factores internos del sector cacaotero que influyen significativamente en el desempeño de las exportaciones de cacao en grano de la Región San Martín.	Exportación de cacao	El tipo de investigación a utilizar es no experimental transeccionales descriptiva. Tipo de enfoque: mixto Diseño de investigación: descriptivo y correlacional
Problema Específicos	Objetivos Específicos	Hipótesis Específicos	Independiente	2. Unidad de Estudio

1. ¿Cuál ha sido la relación entre el nivel de asociatividad y las exportaciones de cacao en grano durante el período 2016 - 2019?	1. Establecer la relación entre el nivel de asociatividad de las asociaciones y cooperativas de la región San Martín y las exportaciones de cacao en grano.	1. Existe una relación significativa entre el nivel asociatividad de las asociaciones y cooperativas de la región San Martín y las exportaciones de cacao en grano.	1. Nivel de asociatividad de los cacaoteros de la Región San Martín	Exportaciones de cacao expresadas en TM. Entrevistas y estudios a Institutos, Entidades y Organizaciones Nacionales e Internacionales que incentivan el comercio de cacao
2. ¿Cuál ha sido el impacto de los sistemas de información en las exportaciones de cacao en grano de la Región San Martín?	2. Identificar el impacto en las exportaciones de cacao en grano de la región San Martín respecto a los sistemas de información que utilizan las asociaciones y cooperativas	2. Los sistemas de información incrementan el nivel de exportaciones de las asociaciones y cooperativas exportadoras de cacao en grano de la Región San Martín.	2. Sistemas de información	Encuestas realizadas a las asociaciones y cooperativas cacaoteras de la Región San Martín
3. ¿Cuál ha sido la relación entre la tecnología e infraestructura implementada de las asociaciones y cooperativas exportadoras de cacao en grano de la Región San Martín?	3. Reconocer la relación de la tecnología e infraestructura implementada para las asociaciones y cooperativas de cacao de la Región San Martín en las exportaciones de cacao en grano.	3. Una buena tecnología e infraestructura implementada por las asociaciones y cooperativas exportadoras de cacao en grano en la región San Martín influyen directamente en el nivel de exportaciones.	3. Nivel de tecnología e infraestructura implementada en la Región San Martín	3. Población de estudio La población estará constituida por asociaciones y cooperativas exportadoras de cacao de la Región San Martín
4. ¿Cómo afecta la capacidad gerencial en las exportaciones de cacao en grano de la Región San Martín?	4. Reconocer la relación entre la capacidad gerencial de las asociaciones y cooperativas de la Región San Martín en las exportaciones de cacao en grano.	4. El desempeño de la capacidad gerencial de las asociaciones y cooperativas exportadoras de cacao de la región San Martín influyen directamente en las exportaciones de cacao en grano.	4. Capacidad gerencial de las organizaciones de San Martín	

Nota: Se muestra la Matriz de Consistencia, se señalan los problemas, objetivos, hipótesis y metodología de la investigación, por elaboración propia.

- Ficha de entrevistas

Presentación de entrevistados

1. Breve introducción del estudio y enfoque en la región - ¿Por qué estamos estudiando la región? ¿Qué estamos estudiando?
2. Hemos visualizado a través de los estudios del Banco Mundial, INIA, Minagri, IICA y entre otros que señalan que algunos puntos pendientes para las organizaciones exportadoras de cacao son la asociatividad de empresas, el acceso y disponibilidad de la información, la infraestructura, tecnología y la capacidad de gestión como puntos pendientes de desarrollo por parte de las organizaciones, ¿cuál es su opinión sobre estos aspectos?

Información general del sector:

3. Hemos visualizado que la producción de Perú en 2017 (610kg/h) supera los niveles promedio mundiales (438kg/h); sin embargo, Ecuador (330 kg/h) país que cuenta con un menor nivel de producción, exporta más que Perú ¿A qué se debe esta diferencia?
4. ¿Considera que el nivel de las exportaciones ha crecido en la misma magnitud?

Tema 1: Asociatividad de las empresas exportadoras

5. ¿Cómo puede definir la situación de la asociatividad para las organizaciones exportadoras durante el 2016 al 2019?
6. Algunos autores que han estudiado el sector cacaoero del país señalan que la asociatividad aun es un factor relevante que influye en las exportaciones de cacao ¿Cuál es su opinión respecto a dicha premisa?
7. De acuerdo con la información brindada por la DRASAM en San Martín se ha realizado una gran inversión para impulsar la asociatividad, sin embargo, solamente el 38% de las organizaciones se encuentran asociadas. ¿Por qué existe un porcentaje tan alto sin asociarse?

Tema 2: Sistemas de información

8. ¿La información que se encuentra al alcance de las organizaciones exportadoras de cacao en grano son suficientes para promover las exportaciones del producto?
9. ¿Considera usted que la información que obtienen las organizaciones exportadoras de los manuales de BPA y BPH influyen en desarrollo de la oferta exportable?
10. En qué medida las certificaciones HACCP u otras han ayudado a incrementar las exportaciones de cacao en grano

Tema 3: Infraestructura y tecnología

11. ¿Cómo podría describir el nivel de infraestructura y tecnología que posee las organizaciones exportadoras de cacao en la región San Martín?
12. ¿Considera que las organizaciones de San Martín cuentan con una adecuada infraestructura o tecnología para afrontar los retos de la internacionalización?
13. ¿La asistencia del adecuado manejo agronómico y tecnologías post cosecha influyen en las exportaciones de cacao?
14. ¿Cómo considera que se encuentra capacidad de almacenaje para el secado de cacao y los números de centros de acopio de las organizaciones? ¿A la fecha estos factores se encuentran debidamente implementados en San Martín?

Tema 4: Capacidad de gestión

15. ¿Cómo podría describir la capacidad de gestión de las organizaciones exportadoras de la región San Martín? ¿Cree usted que este factor es determinante para impulsar las exportaciones de cacao de la región San Martín?
16. ¿Qué tan relevante es contar con una persona encargada de la empresa con capacitaciones y conocimiento sobre gestión empresarial organizacional?
17. ¿Cómo puede influir en la empresa y sus exportaciones la ausencia de este papel de líder?

Adicionalmente a los factores mencionados previamente, ¿considera usted que existen otros factores internos de las organizaciones que influyen significativamente en las exportaciones de cacao en grano de la región?

- Ficha de Encuestas

Información General

1. Nombre de la Cooperativa o Asociación

2. Nombre de persona que completa la encuesta

Asociatividad Empresarial

3. ¿Considera que la cantidad de productores sin asociarse a su cooperativa o asociación influye en las exportaciones de cacao en grano de la región San Martín?

1	Totalmente en desacuerdo
2	En desacuerdo
3	Ni en desacuerdo ni de acuerdo
4	De acuerdo
5	Totalmente de acuerdo

4. ¿Considera que la producción de cacao en grano de las cooperativas o asociaciones asociadas son suficiente para satisfacer la demanda del mercado?

1	Totalmente en desacuerdo
---	--------------------------

2	En desacuerdo
3	Ni en desacuerdo ni de acuerdo
4	De acuerdo
5	Totalmente de acuerdo

5. ¿Cree usted que la inversión para promover la asociatividad empresarial en San Martín es necesaria para incrementar sus exportaciones de cacao en grano?

1	Totalmente en desacuerdo
2	En desacuerdo
3	Ni en desacuerdo ni de acuerdo
4	De acuerdo
5	Totalmente de acuerdo

6. ¿Cree usted que las capacitaciones que reciben para promover la asociatividad en San Martín son suficientes para las exportaciones de cacao en grano?

1	Totalmente en desacuerdo
2	En desacuerdo
3	Ni en desacuerdo ni de acuerdo

4	De acuerdo
5	Totalmente de acuerdo

Sistemas de Información

7. ¿Los números de estudios para promover el cultivo de cacao en grano son suficientes para incrementar el nivel de sus exportaciones?

1	Totalmente en desacuerdo
2	En desacuerdo
3	Ni en desacuerdo ni de acuerdo
4	De acuerdo
5	Totalmente de acuerdo

8. ¿Contar con proveedores y productores certificados en competencias sobre el manejo de cultivo y producción de cacao en grano influye en las exportaciones de cacao en grano?

1	Totalmente en desacuerdo
2	En desacuerdo
3	Ni en desacuerdo ni de acuerdo
4	De acuerdo
5	Totalmente de acuerdo

9. ¿Los manuales implementados sobre BPA y BPH para el cacao en grano son suficientes para promover las exportaciones de cacao en grano?

1	Totalmente en desacuerdo
2	En desacuerdo
3	Ni en desacuerdo ni de acuerdo
4	De acuerdo
5	Totalmente de acuerdo

10. ¿Considera usted que el número de cooperativas que poseen un plan HACCP vigente permiten satisfacer el mercado internacional?

1	Totalmente en desacuerdo
2	En desacuerdo
3	Ni en desacuerdo ni de acuerdo
4	De acuerdo
5	Totalmente de acuerdo

11. ¿Los números de proyectos o estudios relacionados al mercado internacional son suficientes para impulsar sus exportaciones de cacao en grano?

1	Totalmente en desacuerdo
2	En desacuerdo
3	Ni en desacuerdo ni de acuerdo
4	De acuerdo
5	Totalmente de acuerdo

12. ¿Considera usted que la información que su cooperativa o asociación influye para sus exportaciones de cacao en grano?

1	Totalmente en desacuerdo
2	En desacuerdo
3	Ni en desacuerdo ni de acuerdo
4	De acuerdo
5	Totalmente de acuerdo

13. ¿Considera usted que la información que posee sobre inteligencia comercial y precios son suficientes para las exportaciones de cacao en grano de San Martín?

1	Totalmente en desacuerdo
2	En desacuerdo
3	Ni en desacuerdo ni de acuerdo
4	De acuerdo
5	Totalmente de acuerdo

Infraestructura y Tecnología

14. ¿Considera que los productores de su cooperativa o asociación se encuentran debidamente capacitados en el manejo agronómico?

1	Totalmente en desacuerdo
2	En desacuerdo
3	Ni en desacuerdo ni de acuerdo
4	De acuerdo
5	Totalmente de acuerdo

15. ¿Considera que la tecnología para la post cosecha del cultivo de cacao en grano es importante para las exportaciones de cacao en grano?

1	Totalmente en desacuerdo
2	En desacuerdo
3	Ni en desacuerdo ni de acuerdo
4	De acuerdo
5	Totalmente de acuerdo

16. ¿Considera que el número de técnicas implementadas para el cultivo de cacao en grano de su cooperativa o asociación son suficientes para incrementar las exportaciones de cacao en grano?

1	Totalmente en desacuerdo
2	En desacuerdo
3	Ni en desacuerdo ni de acuerdo
4	De acuerdo
5	Totalmente de acuerdo

17. ¿Considera que su cooperativa o asociación posee una adecuada infraestructura post cosecha para la exportación de cacao en grano?

1	Totalmente en desacuerdo
2	En desacuerdo
3	Ni en desacuerdo ni de acuerdo
4	De acuerdo
5	Totalmente de acuerdo

18. ¿Considera que la densidad de siembra de cacao en grano de su cooperativa o asociación son suficientes para satisfacer la demanda del mercado internacional?

1	Totalmente en desacuerdo
2	En desacuerdo
3	Ni en desacuerdo ni de acuerdo
4	De acuerdo
5	Totalmente de acuerdo

19. ¿Cree usted que la capacidad de almacenaje para el secado de cacao en grano y los centros de acopio

son suficientes para satisfacer la demanda internacional?

1	Totalmente en desacuerdo
2	En desacuerdo
3	Ni en desacuerdo ni de acuerdo
4	De acuerdo
5	Totalmente de acuerdo

20. ¿Cree usted que el número de pérdidas de las plantaciones de cacao en grano por las características de los suelos influyen en sus exportaciones de cacao en grano?

1	Totalmente en desacuerdo
2	En desacuerdo
3	Ni en desacuerdo ni de acuerdo
4	De acuerdo
5	Totalmente de acuerdo

Capacidad Gerencial

21. ¿Considera usted que el número de programas o estudios realizados para las capacitaciones gerenciales del productor, cooperativa o asociación son suficientes para las exportaciones de cacao en grano?

1	Totalmente en desacuerdo
2	En desacuerdo
3	Ni en desacuerdo ni de acuerdo
4	De acuerdo
5	Totalmente de acuerdo

22. ¿Considera que una cooperativa o asociación con conocimientos en gestión o dirección empresarial tiene mayores ventajas para la apertura en mercados internacionales?

1	Totalmente en desacuerdo
---	--------------------------

2	En desacuerdo
3	Ni en desacuerdo ni de acuerdo
4	De acuerdo
5	Totalmente de acuerdo

23. ¿Considera usted que una cooperativa o asociación que cuente con personal capacitado académicamente influya en las exportaciones de cacao en grano?

1	Totalmente en desacuerdo
2	En desacuerdo
3	Ni en desacuerdo ni de acuerdo
4	De acuerdo
5	Totalmente de acuerdo

24. ¿Considera usted que si su asociación o cooperativa participaría en ferias comerciales internacionales tendría mas oportunidades de apertura al mercado internacional?

1	Totalmente en desacuerdo
2	En desacuerdo
3	Ni en desacuerdo ni de acuerdo
4	De acuerdo
5	Totalmente de acuerdo

25. ¿Considera usted que la salida del mercado de las cooperativas o asociaciones dedicadas a la exportación de cacao en grano se debió a la capacidad gerencial de las mismas?

1	Totalmente en desacuerdo
2	En desacuerdo
3	Ni en desacuerdo ni de acuerdo
4	De acuerdo
5	Totalmente de acuerdo

• Matriz de Operacionalización de Variables

Tabla 58

Matriz de Operacionalización de Variable

Variables	Definición Conceptual	Definición Personal	Dimensiones	Indicadores
Exportaciones de cacao en grano	Acción comercial sustentada en la venta de un bien o servicio hacia el mercado exterior	Venta de cacao en grano hacia al mercado exterior	Volumen	Volumen exportado de Perú (TM)
Asociatividad Empresarial	Hace referencia al nivel de cooperación entre los productores, es decir el grado de unión entre productores para generar beneficios entre los miembros.	Grado de relación de los productores, se encuentra relacionado con el volumen exportado, así como la producción.	Producción TM Promoción de asociatividad	Producción de cooperativas sin asociarse Producción de cooperativas asociadas Inversión para la asociatividad por parte de las cooperativas Capacitaciones para promover la asociatividad de las cooperativas
Sistemas de información	Conjunto de datos o información disponible para conocer, comprender y estudiar sobre algún tema de interés	Cantidad de información disponible para las asociaciones o cooperativas sobre el sector cacaotero	Capacitaciones	Cursos o programas para promover el cultivo de cacao Proveedores y productores certificados Manuales de BPA y BPH Plan HACCP

			Estudios	Proyectos o estudios relacionados al mercado internacional
			Disponibilidad de información	Información disponible para las cooperativas Suscripción a plataformas de inteligencia comercial
Infraestructura y Tecnología	Sistemas necesarios para el correcto funcionamiento de una sociedad y su economía.	Infraestructura y tecnología implementada por las asociaciones y cooperativas para la producción de cacao en grano	Asistencia de cultivo	Capacitaciones en manejo agronómico Tecnologías para la postcosecha Técnicas implementadas para el cultivo de cacao
			Capacidad instalada	Infraestructura para la postcosecha Productividad de las plantas Capacidad de Almacenaje y Centros de Acopio Pérdidas a causa de los suelos
Capacidad Gerencial	Persona con aptitudes y habilidades administrativas con un papel importante en la organización.	Persona encargada de gestionar la asociación o cooperativa en San Martín.	Capacitaciones	Programas o estudios para la capacitación en dirección y gestión del productor y cooperativa Capacitaciones de capacidades gerenciales y administrativas para las cooperativas Cooperativas con personal capacitado académicamente
			Participación en ferias	Participación en ferias comerciales
			Organizaciones que se retiraron del mercado	Salida del mercado de las cooperativas

Nota: Se muestra la Matriz de Operacionalización, se señalan los enunciados que serán utilizados para las encuestas, por elaboración propia

- Solicitud de carta para entrevistas

Lima, 11 de noviembre de 2020



UPC
Universidad Peruana
de Ciencias Aplicadas

Prolongación Primavera 2392
Monterrico, Surco
Lima 23 - Perú
T 501 313 3333
www.upc.edu.pe

A quien corresponda,

Estimados señores:

A través de la presente es un placer saludarlos y presentar a:

Código	Apellidos y nombres
201423008	Guzman Pariona, Ram Isaias
201422787	Ordaya Villanueva, Katherine Eliana

Ellos son egresados de la carrera de Administración y Negocios Internacionales en la Facultad de Negocios de la UPC, y se encuentra realizando un proyecto de investigación del Programa de Titulación Profesional en Negocios Internacionales para el cual requieren una entrevista con ustedes.

Agradecemos se sirvan concederles las facilidades necesarias para el cumplimiento de sus objetivos.

Hacemos propicia la oportunidad para reiterar nuestro agradecimiento por su amable contribución en beneficio de su investigación.

Atentamente,

James Leigh Boluarte
Director de Carrera
Administración y Negocios Internacionales
Facultad de Negocios