

FACULTAD DE NEGOCIOS

Carrera de **ADMINISTRACIÓN Y NEGOCIOS  
INTERNACIONALES**

**“LAS EXPORTACIONES DE CACAO DE LA  
COOPERATIVA AGRARIA CACAOTERA  
ACOPAGRO Y LA OFERTA EXPORTABLE EN EL  
PERIODO 2015-2020”**

Tesis para optar al título profesional de:

**Licenciada en Administración y Negocios Internacionales**

**Autores:**

Abigayl Leyda Falla Cerda  
Lourdes Betzabeth Quijaite Bravo

**Asesor:**

Mg. Luis Ricardo Cárdenas Torres  
<https://orcid.org/0000-0003-0058-7422>

Lima - Perú

**JURADO EVALUADOR**

|                           |                                 |                 |
|---------------------------|---------------------------------|-----------------|
| Jurado 1<br>Presidente(a) | <b>VICTOR HUGO HARO HIDALGO</b> | <b>09862514</b> |
|                           | Nombre y Apellidos              | Nº DNI          |

|          |                                  |                 |
|----------|----------------------------------|-----------------|
| Jurado 2 | <b>JUAN CARLOS GANOZA ALEMAN</b> | <b>30835154</b> |
|          | Nombre y Apellidos               | Nº DNI          |

|          |                                  |                 |
|----------|----------------------------------|-----------------|
| Jurado 3 | <b>GUSTAVO BARRANTES MORALES</b> | <b>40957810</b> |
|          | Nombre y Apellidos               | Nº DNI          |

## INFORME DE SIMILITUD

### TESIS V2

#### INFORME DE ORIGINALIDAD



#### FUENTES PRIMARIAS

|          |   |                |
|----------|---|----------------|
| <b>1</b> | <b>repositorio.uap.edu.pe</b><br>Fuente de Internet                     | <b>1 %</b>     |
| <b>2</b> | <b>idoc.pub</b><br>Fuente de Internet                                   | <b>1 %</b>     |
| <b>3</b> | <b>repositorio.espe.edu.ec</b><br>Fuente de Internet                    | <b>1 %</b>     |
| <b>4</b> | <b>docplayer.es</b><br>Fuente de Internet                               | <b>&lt;1 %</b> |
| <b>5</b> | <b>renatiqa.sunedu.gob.pe</b><br>Fuente de Internet                     | <b>&lt;1 %</b> |
| <b>6</b> | <b>www.gob.pe</b><br>Fuente de Internet                                 | <b>&lt;1 %</b> |
| <b>7</b> | <b>Submitted to Universidad Alas Peruanas</b><br>Trabajo del estudiante | <b>&lt;1 %</b> |
| <b>8</b> | <b>repositorio.unac.edu.pe</b><br>Fuente de Internet                    | <b>&lt;1 %</b> |
| <b>9</b> | <b>www.studocu.com</b><br>Fuente de Internet                            | <b>&lt;1 %</b> |

## **DEDICATORIA**

El trabajo de investigación lo dedicamos a nuestra familia, por su amor infinito y arduo trabajo desde siempre, gracias a su dedicación alcanzamos nuestras metas y propósitos. Estamos orgullosas de ser sus hijas.

## **AGRADECIMIENTO**

A Dios, por la bendición de tener la oportunidad de continuar con nuestros estudios  
universitarios.

A nuestros seres queridos, por su inmenso apoyo, motivación y soporte, todo es por  
ustedes.

A nuestra alma mater UPN, nuestra casa de estudios, agradecemos a los docentes  
por ser una fuente de conocimiento y crecimiento para nuestra formación como  
profesionales.

**TABLA DE CONTENIDO**

|  |           |
|--|-----------|
| JURADO EVALUADOR                             | 2         |
| INFORME DE SIMILITUD                         | 3         |
| DEDICATORIA                                  | 4         |
| AGRADECIMIENTO                               | 5         |
| TABLA DE CONTENIDO                           | 6         |
| ÍNDICE DE TABLAS                             | 7         |
| ÍNDICE DE FIGURAS                            | 8         |
| RESUMEN                                      | 9         |
| <b>CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN</b>              | <b>10</b> |
| <b>1.1. Realidad problemática</b>            | <b>10</b> |
| <b>1.2. Formulación del problema</b>         | <b>15</b> |
| 1.2.1. Pregunta general                      | 15        |
| 1.2.2. Preguntas específicas                 | 15        |
| <b>1.3. Objetivos</b>                        | <b>16</b> |
| 1.3.1. Objetivo General                      | 16        |
| 1.3.2. Objetivos Específicos                 | 16        |
| <b>1.4. Marco teórico</b>                    | <b>16</b> |
| 1.4.1. Antecedentes                          | 16        |
| 1.4.2. Base teórica                          | 24        |
| <b>1.5. Hipótesis</b>                        | <b>31</b> |
| <b>CAPÍTULO II: METODOLOGÍA</b>              | <b>32</b> |
| <b>CAPÍTULO III: RESULTADOS</b>              | <b>38</b> |
| <b>CAPÍTULO IV: DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES</b> | <b>67</b> |
| REFERENCIAS                                  | 75        |
| ANEXOS                                       | 82        |

## ÍNDICE DE TABLAS

|   |    |
|---|----|
| <b>Tabla 1</b> Relación de expertos entrevistados de Acopagro .....                   | 33 |
| <b>Tabla 2</b> Resultado Exportación - Barreras comerciales .....                     | 39 |
| <b>Tabla 3</b> Resultado Exportación – Competitividad internacional .....             | 42 |
| <b>Tabla 4</b> Resultado Exportación - Logística.....                                 | 46 |
| <b>Tabla 5</b> Resultado Oferta exportable – Capacidad Productiva.....                | 51 |
| <b>Tabla 6</b> Resultado Oferta exportable – Capacidad de Económica y financiera..... | 56 |
| <b>Tabla 7</b> Resultado Oferta exportable – Capacidad de Gestión .....               | 60 |

## ÍNDICE DE FIGURAS

|  |    |
|--|----|
| <b>Figura 1</b> <i>Países exportadores de cacao en grano por tonelada 2015 - 2020</i> .....      | 11 |
| <b>Figura 2</b> Exportación del grano de cacao entre el 2015 – 2020.....                         | 13 |
| <b>Figura 3</b> Exportaciones de la Cooperativa Agraria Acopagro LTDA .....                      | 14 |
| <b>Figura 4</b> Diagrama de proceso de entrevista .....  | 36 |
| <b>Figura 5</b> Filtro de las variables, categorías y subcategorías, evidencia del formato Excel | 38 |



## RESUMEN

El presente estudio lleva por título: "Las exportaciones de cacao de la Cooperativa Agraria Cacaotera Acopagro y la oferta exportable, en el periodo 2015-2020", donde el objetivo general identifica las estrategias empleadas en las exportaciones de cacao por parte de la Cooperativa Agraria Cacaotera Acopagro y su oferta exportable en el periodo 2015-2020, basándose en el diseño de investigación descriptiva y diseño metodológico fue no experimental, se realizó entrevistas a los funcionarios de Acopagro mediante una guía de entrevista validada por expertos. Lo cual dio como resultado que las estrategias empleadas tienen concordancia con las exportaciones de cacao y la oferta exportable de Acopagro, asimismo, la competitividad internacional de la cooperativa se desarrolla conforme a las necesidades y requerimientos de sus principales clientes al ofrecer cacao de gran calidad, con una eficiente cadena de producción y capacidad de gestión mediante constantes capacitaciones sobre el manejo de plagas, mejoras en cultivo y cosecha del cacao; es así que cumplen con la capacidad productiva de acuerdo a la demanda, además la logística empleada asegura la eficiencia del proceso de almacenamiento y distribución del cacao. Gracias a estos resultados se puede concluir que las estrategias empleadas tienen concordancia con las exportaciones de cacao orgánico y la capacidad de gestión, económica y productiva de Acopagro.

**PALABRAS CLAVES:** Exportaciones, cacao, oferta exportable.

## CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN

### 1.1. Realidad problemática

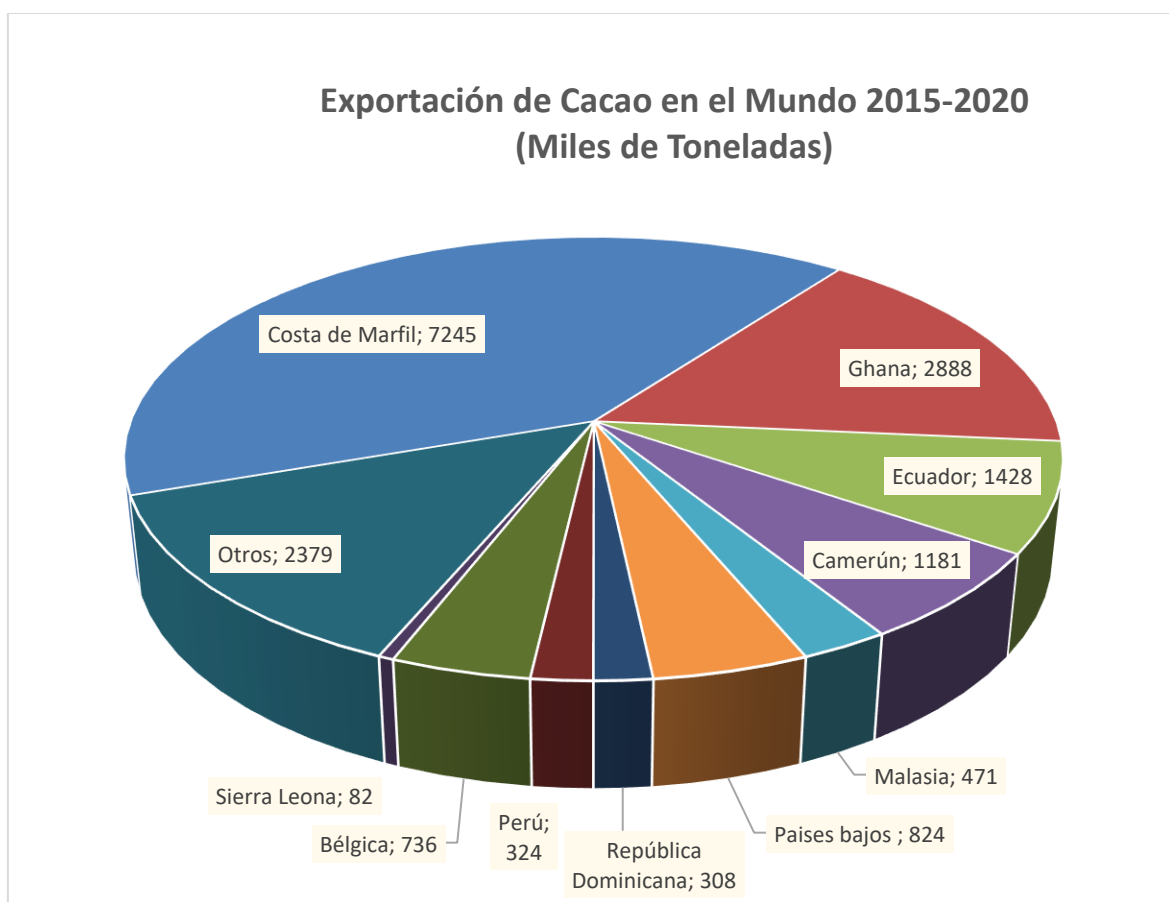
Existen muchos cuestionamientos sobre el origen del cacao; se cree que se inició en Mesoamérica con la cultura maya y azteca donde era llamado "cacauatl" y era utilizado en celebraciones y ceremonias sagradas, debido a sus propiedades y uso como bebida al cual denominaron "xocolatl", hoy conocido como chocolate (Cacaoméxico.org). También, en estudios posteriores se expresó que el cacao se origina en la Amazonía peruana por sus indicios de domesticación hace más de 5.000 años, localizado en los ríos del Amazonas (Universidad San Ignacio de Loyola, 2018).

El cacao fue empleado en trueques como moneda de transacción para dinamizar la economía; es así como en 1528 se introdujo a España, se modificó su sabor amargo como consecuencia su comercialización creció y se extendió a varios países de Europa, registrándose como las primeras exportaciones del cacao (Observatorio del Cacao, 2016). En el año 1659, se abrió en París una fábrica de chocolates, por lo que, en 1720 en Italia las chocolaterías tuvieron un gran prestigio por su calidad, a partir de esto se produjo la industrialización y la producción a gran escala del chocolate, creciendo la demanda del cacao (Cacaoméxico.org). El comercio internacional responde a la oferta y la demanda, como consecuencia, en el 2013 África fue reconocida como la mayor productora de cacao, con sus exportaciones a Europa como principal mercado; en el caso de América latina, el aumento de producción del cacao se centra en Brasil, Perú, México, Colombia, Ecuador y República Dominicana (Ministerio de Agricultura y Riego, 2016). La figura 1 muestra los más importantes países exportadores de grano de cacao expresados en miles de TN entre los años 2015-2020, donde predominan países exportadores y productores del continente africano,

como Ghana y Costa de Marfil; cabe mencionar que países de la UE figuran también entre los primeros exportadores, pero se debe a que reexportan el cacao que proviene de diversos países productores, ya que la UE es una de las principales moliendas y procesadoras de cacao en el mundo.

**Figura 1**

*Países exportadores de cacao en grano por tonelada 2015 - 2020*



Fuente: MIDAGRI / Elaboración propia

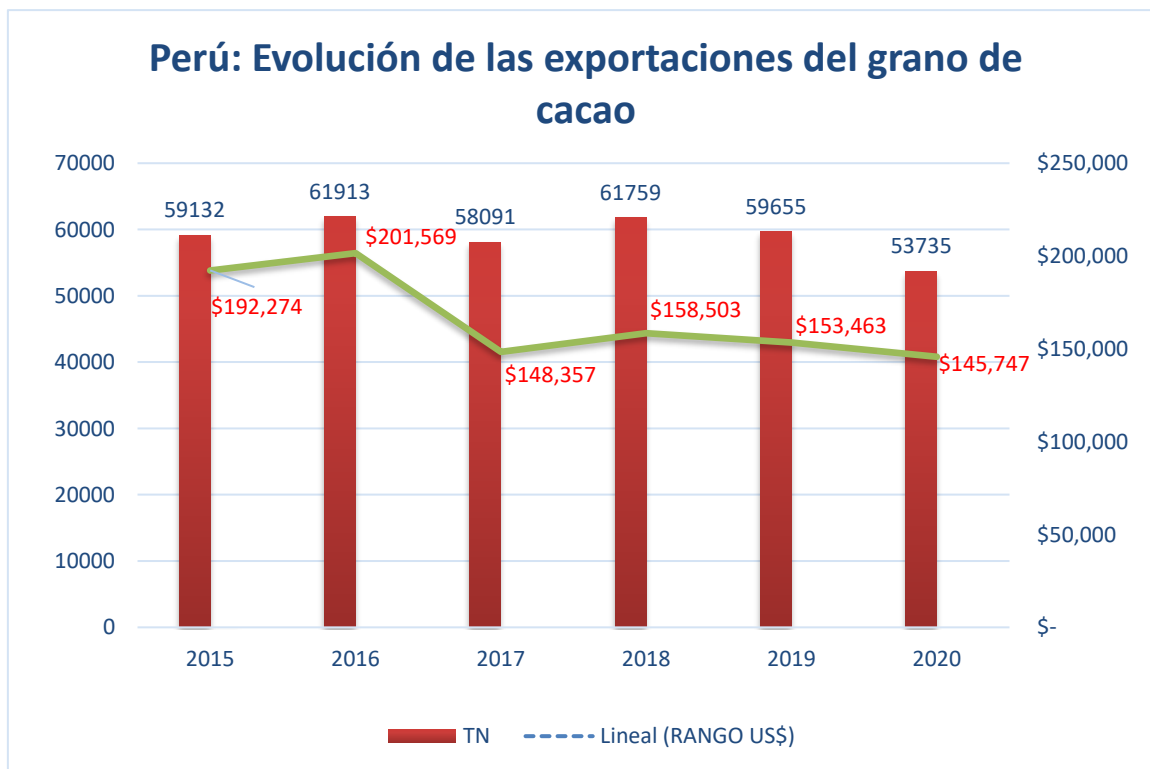
En el Perú, el boom de las exportaciones comienza al finalizar la segunda guerra mundial, donde las principales exportaciones fueron las materias primas; por esta razón, la economía peruana creció en un 5.3% anual entre los años de 1943 hasta 1976 (Mendoza, J.,

2017). Además, se tomaron medidas para reducir las barreras de comercio exterior, por medio de la inversión y el apoyo a los productores y exportadores, el registro de diversos tratados de libre comercio y acuerdos comerciales. (Mincetur, 2011). Es así como la producción y exportación del cacao incrementaron de manera gradual, pero pese a los esfuerzos, las exportaciones declinaron del 100% en el 2008 a un 75% en el 2016; aun así, su participación mundial en las exportaciones de cacao incrementó al 2%, debido a la calidad y características, que en mayoría eran orgánicos, donde sus mercados principales de exportación fueron Holanda, Bélgica y Estados Unidos (Ministerio de Agricultura y Riego, 2016); además, entre las exportadoras más conocidas de cacao se menciona Amazon Trading Perú SAC, Sumaqaq SAC y Cooperativa Agraria Cacaotera Acopagro (Mincetur, 2016).

De acuerdo con la información obtenida de Ministerio de Desarrollo Agrario y Riego (2020) en Perú se verifica que la evolución de las exportaciones de cacao en toneladas tuvo una caída entre los años 2019 al 2020 esto debido a la pandemia a causa del Covid19, donde fueron afectados los mercados de Indonesia, Holanda y México. En cuanto al volumen en toneladas exportadas tuvo un mayor crecimiento en el 2016 pero a partir del año 2018 la evolución de exportación del grano del cacao fue decreciendo, por ello, la variación entre el año 2019 al 2020 fue negativo con una tasa de 9.9%; dicha información se observa en detalle en la figura 2.

**Figura 2**

*Exportación del grano de cacao entre el 2015 – 2020*

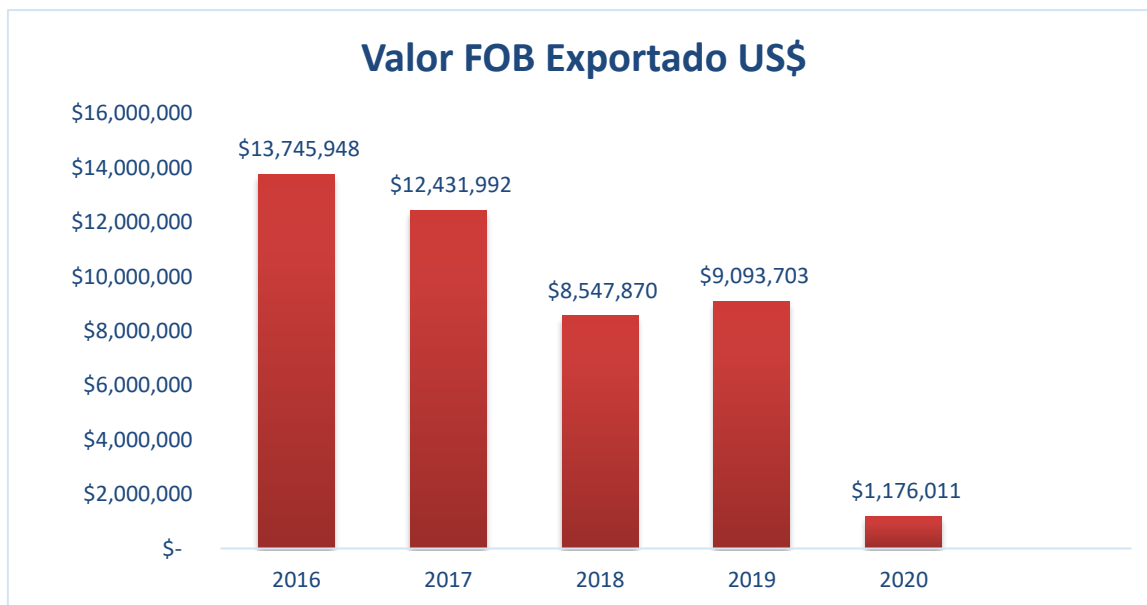


Fuente: MINAGRI / Elaboración propia

La Cooperativa Agraria Cacaotera Acopagro, es una de las más importantes acopiadoras de cacao de los productores ubicados en la región de San Martín, Perú, distribuido en 4 provincias con casi 2,000 asociados, quienes exportan distintas variedades de cacao entre ellos el nativo y trinitarios, reconocidos por su fino aroma. Sus exportaciones se concentran en el mercado de Europa (Italia, Francia, Suiza, Holanda) y en un menor porcentaje en Estados Unidos (APPCACAO, 2023). Según Veritrade (2021), entre el 2016 al 2020 el valor FOB total exportado asciende a US\$44,995,524 dólares americanos, registrando 236 movimientos que se visualizan en la figura 3.

**Figura 3**

*Exportaciones de la Cooperativa Agraria Acopagro LTDA*



Fuente: Veritrade / Elaboración propia

En cuanto a la oferta exportable del cacao a nivel mundial juega un papel importante en su comercialización, con un plan estratégico donde se tiene en cuenta la diversificación del producto con valor agregado, con mayor calidad y capacidad productiva para afrontar la demanda del volumen exportable y ser competitivo en el mercado internacional (Coral et al. 2021). En el 2019 se realizaron ferias especializadas al mercado europeo en conjunto con el MINAGRI a través de Sierra y Selva exportadora, dando a conocer la oferta exportable de empresas peruanas con el fin de promover el cacao y a su vez brindar apoyo a pequeños y medianos productores (MIDAGRI, 2019).

De modo similar, tenemos a la Cooperativa Agraria Cacaotera Acopagro que tiene una oferta exportable marcada, que figura como el mayor exportador de grano de cacao

orgánico, con una calidad productiva desde la siembra, mantenimiento, cosecha y exportación, además, cuentan con el sello de Comercio Justo – Fairtrade, también cuenta con la Certificadora Orgánica - CAAE (Certificadora Orgánica) y Agricultura Biodinámica – DEMETER- (Acopagro, s.f.).

Por tal motivo, la oferta exportable en las exportaciones de grano de cacao es fundamental ya que tiene que ser un producto competitivo en el mercado internacional, tanto en calidad, precio, que el proceso productivo sea eficiente y confiable para cumplir con el tiempo de entrega establecido, con los requerimientos de entrada al país destino, tener personal capacitado que pueda hacer frente a las interrogantes de los potenciales clientes.

## **1.2. Formulación del problema**

### **1.2.1. Pregunta general**

¿Cuáles son las estrategias empleadas en las exportaciones de cacao por parte de la Cooperativa Agraria Acopagro y su oferta exportable en el periodo 2015-2020?

### **1.2.2. Preguntas específicas**

¿Qué concordancia tienen las estrategias empleadas por la Cooperativa Agraria Acopagro para mantener sus exportaciones de cacao en base a su capacidad productiva en el periodo 2015-2020?

¿Qué concordancia tienen las estrategias empleadas por la Cooperativa Agraria Acopagro para mantener sus exportaciones de cacao en base a su capacidad de gestión en el periodo 2015 - 2020?

¿Qué importancia tiene establecer estrategias sobre la capacidad económica y financiera para las exportaciones de cacao de la Cooperativa Agraria Acopagro en el periodo 2015 - 2020?

### **1.3. Objetivos**

#### **1.3.1. Objetivo General**

“Identificar las estrategias empleadas en las exportaciones de cacao, por parte de la Cooperativa Agraria Cacaotera Acopagro y su oferta exportable en el periodo 2015-2020.”

#### **1.3.2. Objetivos Específicos**

Describir la concordancia de las estrategias empleadas por la Cooperativa Agraria Acopagro para mantener sus exportaciones de cacao en base a su capacidad productiva en el periodo 2015-2020.

Explicar la concordancia que tienen las estrategias empleadas por la Cooperativa Agraria Acopagro para mantener sus exportaciones de cacao en base a su capacidad de gestión en el periodo 2015 – 2020.

Describir la importancia que tiene establecer estrategias sobre la capacidad económica y financiera para las exportaciones de cacao de la Cooperativa Agraria Acopagro en el periodo 2015 – 2020.

### **1.4. Marco teórico**

#### **1.4.1. Antecedentes**

##### Antecedentes Internacionales

Entre las distintas indagaciones para los antecedentes internacionales se logró encontrar la tesis de Orellana (2019) titulada “Análisis de la oferta exportable de cacao ecuatoriano bajo la normativa de comercio justo” donde se analiza las exportaciones de cacao ingresaron en un periodo de globalización y la producción tiene que estar sujeto al comercio justo, con un producto de calidad que generar valor agregado. Dentro del comercio



justo se aborda temas sociales como bajas remuneraciones, discriminación y desigualdad. Por lo cual, la exportación de cacao se analiza bajo el aspecto económico, ambiental y social. La metodología usada por los autores es mixta, para el avance de la investigación de enfoque cuantitativo y de tipo objetivo se usó la recolección de datos numéricos y se realizó un estudio estadístico; en el enfoque cualitativo se relacionó con el comercio justo ya que se describió la calidad de vida de los involucrados. Los resultados indican que las exportaciones de cacao de Ecuador en el 2017 tuvieron una caída de precios, pero las empresas exportadoras que practican el comercio justo tuvieron un crecimiento frente a la crisis, ya que mantuvo el volumen y precio. Se concluye que en periodo 2017-2018, la exportación de cacao tuvo una sobre producción en el mundo, generando sobre stock y la baja de precios, afectando a grandes empresas y pequeños productores. En cuanto al Comercio justo determinaron que tiene que realizarse un mayor trabajo en las comunidades productoras como apoyo profesional, técnico, capacitaciones, entre otros los cuales influyen en el crecimiento del sector. Se ha considerado el presente antecedente porque brinda información sobre la exportación de cacao y aspectos de la oferta exportable que pertenecen a las categorías de investigación.

“Factores que afectan la demanda de cacao en Estados Unidos y exportaciones de cacao en grano de Ecuador” elaborado por Hidalgo (2016) donde pretende determinar el efecto de las variables económico-comerciales en las exportaciones del grano de cacao en Ecuador y su demanda en EE. UU. Del mismo modo realiza un análisis descriptivo del sector cacaotero en Ecuador y la demanda en EE. UU. Asimismo, determina el valor de las variables que afectan la demanda del grano de cacao en los Estados Unidos y la exportación de este producto desde Ecuador. La metodología que utiliza el autor para la investigación es cualitativa de tipo descriptiva. Los resultados evidencian que el importador de cacao con

mayor presencia es Estados Unidos y segundo consumidor de cacao semi procesado entre ellos el licor y cacao en polvo; se muestra relación entre la exportación de cacao, el volumen de producción, el precio a nivel mundial y dolarización. Se concluye que el 70% del mercado de cacao lo generan Ghana y Costa de Marfil; en cuanto a Ecuador se estima un incremento en la producción por toneladas ya que cuenta con apoyo del estado para mejorar la técnica de cultivo de los productores para producir cacao de calidad y sean competitivos en el mercado nacional y extranjero. Se considera el presente antecedente internacional ya que contiene información detallada sobre la exportación de cacao.

La tesis "Exportación de cacao orgánico al mercado alemán por medianas empresas de Guayaquil" elaborado por Peralta y Chasin (2016), pretenden analizar los desaciertos que influyen en la exportación de cacao orgánico en Alemania mediante medianas empresas de la ciudad de Guayaquil. La investigación se realizó con enfoque cuantitativo para el análisis estadístico de exportaciones e importaciones y con enfoque cualitativo para la recopilación de datos mediante encuestas y entrevistas. Su población estuvo conformada por gerentes, directores de 24 medianas empresas en Guayaquil y funcionarios públicos en diversas instituciones que brindan información estadística. Asimismo, utilizaron recursos, fuentes y cronogramas para la recopilación de datos. Como consecuencia las encuestas indicaron que gran parte del personal de las medianas empresas no conoce con exactitud los requisitos y certificaciones para exportación del cacao orgánico y la razón principal por lo cual el mercado alemán prefiere el cacao ecuatoriano es por la calidad. Asimismo, los resultados por parte de las entrevistas a expertos y exportadores indicaron que son pocos los proveedores de materia prima de este producto que cuentan con certificaciones para exportación de este producto. La cadena de comercialización del cacao durante el periodo 2011-2015 tuvo estabilidad con respecto a su precio y calidad. El presente antecedente es

considerado porque permite obtener datos importantes sobre el proceso logístico que es parte de la categoría de exportaciones de cacao con respecto al estudio que se realizó.

#### Antecedentes Nacionales

La investigación "Oferta exportable de cacao en grano desde la provincia de Leoncio Prado – Huánuco, hacia la Unión Europea" elaborado por Laura y Llauca (2019), donde se pretendió determinar los factores que afectan la oferta exportable de cacao y analiza el impacto del acuerdo comercial que existe entre el Perú y la Unión Europea. Asimismo, determina cómo influye el escaso impulso del estado para obtener la internacionalización de este producto. La metodología que se utiliza en la investigación es cualitativa donde realizaron entrevistas a especialistas, cooperativas y productores de cacao para recopilar datos e información. Los resultados mencionan que es muy importante tener estrategias para el avance de la oferta exportable, incorporando planes estratégicos para las empresas que exportan cacao. Asimismo, el sector cacaotero ha mejorado en el transcurso de los años por mérito de las cooperativas y empresarios que apoyan, promueven, capacitan y hasta en algunos casos financian a los productores. Se concluyó que falta mayor apoyo del gobierno a los productores de cacao, también se detectó la falta de inversión, falta de personal idóneo para las áreas de proceso de transformación y carencia de información e indiferencia de los productores. Se ha considerado el presente antecedente nacional ya que permite obtener información para fundamentar acerca de la oferta exportable del cacao que es una de las categorías del estudio.

La investigación "Competitividad y los factores que influyen en las exportaciones de cacao de Perú" elaborado por Alejos y Ríos (2019) donde pretenden analizar los factores que influyen en la evolución de las exportaciones peruanas de cacao en grano y el nivel de

competitividad en el periodo 1990-2017. La metodología que utilizan los autores es mixta es decir combina el enfoque cualitativo y cuantitativo en la investigación donde utilizan entrevistas para validar y recopilar datos de distintas fuentes fidedignas y portales estadísticos. Los resultados indican que el MINCETUR brinda apoyo y asesorías a los productores de cacao peruano, mientras que INDECOPI se encarga de brindar apoyo con ideas para la creación del brochure del producto. Además, los factores que tienen influencia en la evolución de las exportaciones peruanas de cacao son el precio de exportación en USD/TN, el tipo de cambio y la cantidad de producción. Se concluye que los factores determinantes para la exportación de cacao y su producción influyen de manera significativa en América del Sur y el tipo de cambio no tiene mucha significancia, ya que altera a todas las exportaciones de manera general, no obstante, en el caso del cacao afecta de manera mínima durante el periodo 1990-2017. Se ha considerado el presente antecedente nacional ya que brindó información sobre la exportación de cacao y como el nivel de la competitividad aportó a su oferta exportable.

“Oportunidades comerciales en el mercado de Suiza para las exportaciones peruanas de cacao en grano tostado – 2015” elaborado por Quiroz y Vásquez (2016) buscaron determinar las oportunidades comerciales para las exportaciones del grano de cacao. Su diseño fue descriptivo-transaccional y su diseño metodológico fue no experimental y la muestra, los instrumentos empleados para su evaluación y recolección de datos fueron mediante entrevistas a especialistas en el sector agroindustrial en el campo del cacao en grano, archivos de recopilación de diferentes instituciones como SUNAT, SIICEX, MINAGRI, entre otros. Los resultados indican que Suiza tiene una economía muy sólida con alto poder adquisitivo por parte de la población y se considera que brinda oportunidades interesantes para iniciar negocios de exportación de productos peruanos con valor agregado.

“Análisis de la exportación del cacao en grano y la rentabilidad del período 2010-2017 en la cooperativa agroindustrial “cacao Alto Huallaga” de Tingo María” elaborado por Hidalgo (2019), donde pretende determinar la contribución del nivel de exportación del cacao en grano en la rentabilidad durante el periodo 2010-2017 en la Cooperativa agroindustrial “Cacao Alto Huallaga en Tingo María”. Del mismo modo, determina la relación entre el nivel de acopio de cacao y la eficiencia de la rentabilidad del periodo en mención de la cooperativa agroindustrial Cacao Alto Huallaga. Asimismo, precisa la relación entre el nivel de comercialización y la optimización de la rentabilidad del periodo 2010-2017 de la cooperativa. La metodología que utiliza el autor para el desarrollo de la investigación es de carácter descriptivo y explicativo donde realiza entrevistas, análisis documentarios. Los resultados evidencian, que la exportación de cacao es de las actividades económicas cruciales en la cooperativa agroindustrial cacao del Alto Huallaga lo que se considera como una de las principales razones el crecimiento económico y financiero de la cooperativa, en el 2018 se exportó 1703.700 TN. Asimismo, se tuvo desarrollo del volumen de venta, el tipo de cambio y nivel de inversión. En los años 2010 al 2017 a pesar de un marcado retroceso de la actividad económica como resultado de los efectos de la crisis financiera internacional, se tuvo rentabilidad. Se ha considerado el presente antecedente nacional ya que brinda información sobre la rentabilidad de las exportaciones del cacao de una cooperativa.

“Desempeño exportador del cacao en la selva central, a partir de cambios en los factores de calidad” elaborado por Luque (2020) donde procura determinar el desempeño exportador del cacao en la Selva central con respecto a los cambios en sus factores de calidad. Del mismo modo, evalúa el desempeño exportador de las organizaciones con respecto a su oferta exportable en el periodo de 2000-2017. Asimismo, evalúa la

implementación de calidad de forma estratégica y su relación con su desempeño exportador por lo que propone estrategias para elevar la calidad de las empresas y organizaciones en la selva central. La metodología que utilizó en la investigación es exploratoria, descriptiva y cruzado seccional donde realiza trabajo de campo con entrevistas y cuestionarios. Los resultados indican que la demanda de calidad del grano de cacao se ha utilizado como principal material para la elaboración de chocolatería fina como producto intermedio para obtener licor, manteca y pasta de cacao. Asimismo, se indica que el cacao fue creciendo ante la demanda en mercados internacionales donde las cooperativas agrarias y empresas de cacao son los principales agentes que alcanzaron a integrarse a cadenas globales de valor. Se concluye que el desempeño exportador del cacao de la selva central en Junín tuvo crecimiento exportador de 27.9% en el 2017. Asimismo, en promedio el 40% de entidades permanecieron exportando, donde las cooperativas tuvieron mayor permanencia en comparación a las empresas. El desempeño exportador de las cooperativas sería eficiente si se orienta en la producción orgánica por ejemplo las cooperativas Pangoa y Satipo resaltan su desempeño asociado a la permanencia en la región con tasas de promedio anual de volumen de 36.6% y 11%. Se ha considerado el presente antecedente nacional porque permite obtener información de la exportación de cacao de las cooperativas que es una de las categorías del estudio.

“Análisis de la oferta exportable del cacao orgánico de la región Piura hacia el mercado europeo en el año 2015” elaborado por Orbe (2017) donde pretende analizar la situación en la que se encuentra la oferta exportable de cacao orgánico en Piura en el mercado europeo. Su metodología fue no experimental, aplicada y descriptiva. Su muestra fue de 207 productores piuranos de cacao orgánico y utilizó como instrumentos cuestionarios, guía de entrevista y guía de análisis documental. Los resultados indicaron los porcentajes y valor

FOB de importaciones de este producto por parte del mercado europeo. Asimismo, el cambio del precio por tonelada a lo largo de los años. Se concluye que la capacidad de producción para lograr abastecer la demanda del mercado europeo aún es limitada y carecen de tecnología e insumos para que los productores piuranos brinden la mejor calidad del cacao. Se ha considerado el presente antecedente nacional porque permite fundamentar acerca de la oferta exportable del cacao que es una de las categorías del estudio.

“Gestión de la producción de cacao y su impacto en la oferta exportable en la provincia de San Martín – Región San Martín” elaborado por Alarcón (2019) donde se pretende determinar la relación de la gestión de producción y la incidencia en la oferta exportable de empresas cacaoteras. La investigación es de tipo cualitativo, descriptivo y correlacional; el instrumento utilizado es el cuestionario estructurado haciendo el uso de guías de observación y registro estructurado donde se estudió a los agricultores cacaoteros de la provincia de San Martín. Los resultados indican que el control de calidad incrementa el movimiento comercial; los envases tienen diseños innovadores, pero no cumplen requisitos sanitarios, el volumen exportado se abastece gracias a asociaciones cacaoteras, entre otras. Se concluye en la investigación que existen limitaciones en la producción ya que, al no tener una cadena de producción y conocimiento de técnicas de cultivo estructurada entre las cooperativas y asociaciones, genera que no mantengan una producción estable por lo cual tienen problemas al acumular el volumen necesario de cacao para ser exportado. Por otro lado, la oferta exportable se ve afectada ya que no cuentan con un mecanismo de transporte adecuado llegando a contaminar el producto, cuentan con productores informales que no cumplen con los estándares de calidad del cacao requerido para que puedan obtener una certificación de cacao orgánico. Se ha considerado la presente investigación nacional

porque permite fundamentar la gestión de exportación de cacao y su oferta exportable siendo una de las categorías del estudio.

#### **1.4.2. Base teórica**

##### **Variable 1: Exportación**

Según, Daniels et al. (2018) las exportaciones de existencia son productos tangibles (bienes) que se envían fuera del país y constituyen transacciones económicas internacionales de un país; en un aspecto más amplio, exportar hace referencia la venta de los bienes o servicios realizados por una compañía situados en un país a clientes que habitan en otro país. Además, es la mejor forma de incrementar ventas o conseguir activos útiles para competir en los mercados extranjeros. Hernández (s.f.), también concuerda que las exportaciones se refieren a las ventas de productos de origen nacional como bienes y servicios a mercados extranjeros; siendo la actividad económica en la cual se intercambian bienes, capitales y servicios entre varios países en búsqueda de beneficios económicos.

En adición, LaFuente (2000) define a la exportación como la venta de bienes y servicios comerciales que ha sido elaborado en un país y vendido a clientes extranjeros, que genera operaciones transfronterizas y créditos; como también con frecuencia se le suma a la exportación la reventa de mercancías importadas en estado inalterado, produciéndose una reexportación. De acuerdo con las definiciones de los autores respecto a la exportación, para esta investigación se tomó como referente o base según el concepto establecido a los coautores Daniels, Radebaugh y Sullivan.



## Barreras Comerciales

Según Lerma y Marquez (2010), consideran las barreras comerciales a las regulaciones que dificultan el intercambio de bienes o servicios en un definido mercado. Además, estas dependen de la decisión de las autoridades del gobierno que tiene cada país.

Las barreras comerciales son medidas o limitaciones que impone el gobierno de un país, con el fin de estrechar y eliminar de forma progresiva el intercambio de bienes y/o servicios con varios países; lo que incrementa el costo o prohíbe en definitivo las transacciones con el exterior, considerándose como medidas proteccionistas al mercado nacional, para proteger a los productores locales de la competencia extranjera (Westreicher, 2020). De acuerdo con las definiciones de los autores respecto a las barreras comerciales, para esta investigación se tomó como referente o base según el concepto establecido por Westreicher. Dentro de estos se considera al arancel que es el impuesto atribuido a los bienes importados aplicados a las subpartidas del Arancel de Aduanas (Ministerio de Economía y Finanzas, 2023). Las medidas arancelarias, son impuestos aplicados al comercio internacional, tiene la finalidad de proteger la industria y producción nacional (Baena Rojas, 2018). Las medidas no arancelarias no afectan a los productos importados, son medidas fitosanitarias y sanitarias que tienen el fin de evitar el ingreso de mercancías que dañen a los consumidores y el medio ambiente. Los TLC son acuerdos comerciales vinculantes entre países, donde se resuelven preferencias arancelarias y la simplificación de barreras arancelarias al comercio de bienes y servicios, buscando una integración económica (Ministerio de Economía y Finanzas, s.f.).

## Competitividad internacional

De acuerdo con Aguirre (2014), la competitividad tiene relación en la forma en que los distintos mercados compiten y ofrecen sus productos y servicios a sus clientes potenciales, lo cual resulta ser un ambiente sano en el comercio internacional. También, Robbins y Coulter (2014) menciona que la competitividad es la virtud de aumentar la satisfacción de los consumidores finales al menor precio y esto sucede cuando el costo de la producción baja al aumentar la capacidad productiva. También depende de la calidad y el valor agregado del producto. Existen varios factores que tienen efecto indirecto en la competitividad como la imagen que proyecta la empresa en el mercado internacional (Domingo Hernández , 2016). De acuerdo con las definiciones de los autores respecto a la competitividad internacional, para esta investigación se tomó como referente o base según el concepto establecido por Robbins y Coulter.

Es así como, en la competitividad internacional, se toma en cuenta la calidad ya que esta influye en las empresas mediante sistemas de control de calidad y competitividad, además, el precio es un instrumento competitivo activo en la estrategia de las principales áreas de la toma de decisiones de mercadotecnia. Y la tecnología forma parte indispensable para formar parte del trinomio ciencia-tecnología-producción, lo cual es imprescindible en una empresa (Bonales et al. 2015).

## Logística

Pierre A. (2015) define que la logística desde el enfoque de los gerentes radica en las actividades coordinadas con los aspectos físicos del movimiento de bienes de un proveedor a un cliente. Se debe tener en cuenta el transporte, empaquetado, almacenaje, seguridad y manejo de bienes que una empresa compra o vende, se relaciona a diario con gerentes que

tienen responsabilidades relacionadas con el movimiento de bienes, como manufactura y producción, compras, marketing, administración de inventario, finanzas, servicio al cliente, entre otras. También, se define a la logística como un conjunto de métodos y medios que se necesitan para realizar la distribución de bienes o servicios en el mercado nacional o internacional (Proexport Colombia, 2013).

De acuerdo con las definiciones de los autores respecto a la logística, para esta investigación se tomó como referente o base según el concepto establecido al autor Pierre A.

Dentro de las exportaciones también se estudia la logística internacional definido como un proceso de planeación, implementación y control del flujo de almacenaje (Pierre A., 2015). Los incoterms tienen la finalidad de determinar derechos y obligaciones dentro de una compra internacional entre el vendedor y comprador para la entrega de la mercancía, indicando las obligaciones, los costos de transporte y operaciones, el riesgo, documentación aduanera y lugar de entrega. (Soler, 2021). El almacenamiento de productos es imprescindible en los centros logísticos provisionales llevado a cabo a lo largo de la cadena de distribución o aprovisionamiento. También, se involucra las aduanas, el cual realiza inspecciones a las mercancías para determinar si cumplen con las normativas legales y fiscales de cada país (DispatchTrack, s.f.). Los documentos de exportación exigidos por cada gobierno son necesario para mantener datos precisos sobre el flujo de salida de los tipos de mercancías (Pierre A., 2015).

## Variable 2: Oferta Exportable

La oferta exportable es la capacidad de poder adaptarse a las necesidades y requerimientos de los clientes a nivel internacional y asegurar brindar lo solicitado. Esto se refiere a ofrecer un producto y saber la cantidad de este para cumplir con la demanda y calidad con altos estándares para competir en los mercados internacionales. En el momento de realizar la negociación el cliente va a preguntar sobre la calidad, atributos y el volumen que se tiene con el producto inclusive antes de saber el precio (Chabén, 2017).

Labraga et al. (2017) definen la oferta exportable como la capacidad de producir grandes cantidades de un bien incluso después de cumplir con la demanda nacional o también definido como el exceso de producción no utilizado por el mercado nacional y debe exportarse para evitar los cambios de precio que ocasiona el exceso de producción de ese determinado bien.

La oferta exportable se precisa como la producción debe satisfacer los volúmenes que solicitan los clientes o poder cumplir con las necesidades que procuran los mercados de destino internacionales. Asimismo, la oferta exportable está coordinado con la capacidad económica, financiera y de gestión de la empresa (Ministerio de Desarrollo Agrario y Riego, s.f.). Para esta investigación se tomó como referente o base al autor Chabén.

### Capacidad Productiva

La empresa es quien determina el volumen disponible del producto a exportar para cumplir con lo que demanda el mercado internacional. Asimismo, debe cumplir con el volumen a exportar de manera fija y con los requerimientos y exigencias por parte del mercado del cliente (Labraga et al., 2017). Por otro lado, Betancourt (2016) menciona que

la capacidad productiva es la pertinencia que tiene la capacidad disponible y la necesaria que se puede llevar a cabo en corto, mediano o largo plazo.

Para la investigación se tomará como referente de los autores mencionados a Labraga et al. (2017).

Se estudia también el volumen de producción, Fogarty et al. (2007) lo define como el grado de uso de la facultad de producción, lo cual debe ser medible en porcentaje del uso de su capacidad. Asimismo, se utilizan magnitudes absolutas, como por ejemplo unidades producidas, la cantidad de servicios que se realiza.

El proceso productivo, EAE Business School (2023) lo define como el conjunto de las actividades que se realizan para la transformación de entradas donde participan los recursos humanos, materiales, energía, entre otros para lograr obtener productos acabados o brindar servicios. Involucrando a la tecnología, que Hernández Chavarría (2016) considera que el constante avance de la tecnología y la globalización impacta en las empresas para ser más competitivos, produciendo cambios en la producción e innovando en sus actividades, donde solo las empresas que implementen los nuevos cambios lograran mantenerse en el mercado.

### **Capacidad de gestión**

El Ministerio de Desarrollo Agrario y Riego (s.f.) define que es la capacidad que tiene la empresa de desenvolver una cultura exportadora con fines claros y precisos. Asimismo, deben saber las capacidades y debilidades que tienen para cumplir con las exigencias en el mercado de destino.

Vergara, N. (2012) menciona que es la capacidad que tiene la empresa de lograr posicionar un producto y que cumpla con las exigencias en el mercado de destino con diferentes estrategias de internacionalización. De los autores mencionados se tomó como referente al autor Vergara, N. (2012)

Se estudia a la cultura exportadora de acuerdo con los valores, costumbres y buenas prácticas empresariales, creando conciencia que la exportación e internacionalización son claves en el crecimiento, mejora y desarrollo de las empresas y el país (PROESA, 2015).

### **Capacidad económica y financiera**

El Ministerio de Desarrollo Agrario y Riego (s.f.), afirma que es la capacidad de contar con los recursos necesarios para proveer los gastos de la exportación y contar con las condiciones óptimas para brindar precios competitivos. Si la empresa no puede solventar los gastos con sus propios recursos deberá contar con capacidad para solicitar financiamientos de manera externa.

Vergara, N. (2012) define que es la capacidad de solventar los costos que incurren en el proceso de una exportación de un producto que utiliza sus propios recursos y brinda precios competitivos en el mercado internacional. Además, en caso de no lograr solventarlo con sus propios recursos tenga la alternativa de poder financiarlo mediante el apoyo de terceros.

En la capacidad económica y financiera se considera al precio competitivo, según Rubio, L. Baz, V. (2004) es la capacidad de poder cotizar al producto de una manera que sea competitiva en el mercado y manejar con eficiencia los costos de financiamiento, incentivos, entre otros.

La capacidad de endeudamiento de acuerdo con el Banco Central de Reserva del Perú (2011) es la capacidad que tienen las empresas o personas en poder obtener recursos de terceros sin arriesgar su estabilidad financiera. Y los recursos de financiamiento, según Ccaccya, D. (2015) es el instrumento que utilizan las empresas para conseguir recursos como bienes y/o servicios, estos pueden ser financiados por ellos mismos o por terceros para obtener un apalancamiento y estos tienen un costo financiero con determinados plazos de pago. Para la investigación se tomó como referente al autor Vergara, N.

### **1.5. Hipótesis**

La presente investigación es de tipo cualitativa por lo cual no se planteó la hipótesis, ya que según su definición son explicaciones tentativas del fenómeno investigado las cuales se enuncian como afirmaciones o proposiciones, que están sujetas a comprobación empírica. De acuerdo con Hernández Sampieri et al. (2014) en los estudios de enfoque cualitativo no son comunes las ocasiones donde se plantea una hipótesis antes de ingresar al trabajo de campo, no se puede presuponer algo que apenas se va a explorar; es así como durante el proceso de recolección de datos primarios donde se generan las hipótesis y se perfeccionan conforme se recopilan más datos e información sobre la investigación; se pueden modificar de acuerdo a el razonamiento de los investigadores y conforme a las circunstancias en las que se encuentran, por lo que en este tipo de investigación las hipótesis no se prueban de manera estadística.

## CAPÍTULO II: METODOLOGÍA

### Tipo de investigación

La investigación cualitativa, busca describir, entender e interpretar los fenómenos que se estudian mediante las respuestas y observaciones que se encuentran. En este tipo de investigación se aplica la lógica inductiva que profundiza sin generalizar los puntos de vista y la realidad de los participantes (Hernández Sampieri et al., 2014).

La investigación es longitudinal ya que se lleva a cabo en un determinado período de tiempo, en este caso del año 2015 al 2020 para comparar distintos aspectos mencionados en el estudio con respecto a las exportaciones de cacao de la Cooperativa Agraria Cacaotera Acopagro y la oferta exportable; dicha investigación no interfiere con la entrevista realizada ya que tiene como fin recopilar datos durante el periodo de estudio para luego interpretarlos.

**Población:** Dentro del enfoque cualitativo, la población no busca universalizar los resultados obtenidos en la muestra a una población, además esta puede variar de manera parcial en el transcurso del tiempo, pero esta población sigue siendo la misma (Hernández Sampieri et al., 2014). La población objeto de estudio es la Cooperativa Agraria Cacaotera Acopagro que cuenta con 11 trabajadores de acuerdo a Sunat y cerca de 200 asociados.

**Muestra:** Una investigación cualitativa se basa en varios propósitos, estos se determinan antes o después de haber iniciado, ajustándose a cualquier momento del estudio; desarrollándose este proceso en grupos de personas, eventos, sucesos, comunidades, entre otros, para recolectar datos que no siempre son estadísticos del universo o población estudiada. De acuerdo con la población, al no ser probabilística y al estar orientado a la investigación cualitativa se eligió la muestra por conveniencia ya que teníamos acceso y contacto con dos funcionarios de la cooperativa, el gerente general Gonzalo Ríos Núñez y



la gerente comercial Pamela Esquivel, de quienes se recogió la información requerida para la elaboración de la investigación.

Criterios de elegibilidad: Para la selección de la muestra se usó los criterios de inclusión y exclusión. Para el criterio de inclusión se consideró al personal de Acopagro que tenga más de cinco años laborando en la cooperativa, que tenga información sobre las categorías de estudio, que pertenezcan a la alta gerencia. Para los criterios de exclusión, no se consideró a otras cooperativas, a personal con menos de cinco años de experiencia y a personal del área de medio ambiente, producción de campo, asociados, entre otros.

#### Técnicas / Instrumentos

La técnica que se utilizará en la investigación es la entrevista. De acuerdo con las preguntas realizadas en la entrevista y respuestas brindadas se logra obtener una comunicación y edificación de significados con respecto a un tema. Las entrevistas pueden ser abiertas, estructuradas, semiestructuradas o no estructuradas. Esta técnica permite realizar preguntas sobre opiniones, valores, percepciones, etc. (Hernández Sampieri et al., 2014).

Con respecto al instrumento, en esta investigación se utilizará la guía de entrevista; este instrumento tiene como finalidad obtener información para lograr responder de forma correcta a los objetivos planteados, por lo que es fundamental establecer una cantidad de preguntas que se realizarán y se recomienda sólo incluir lo más importante para la investigación (Hernández Sampieri et al., 2014). Se elaboró la guía de entrevista semiestructurada con las variables, categorías y subcategorías de la investigación de acuerdo con la matriz de operacionalización que se realizó.

#### **Tabla 1**

*Relación de expertos entrevistados de Acopagro*

| EXPERTOS                   | ÁREA                       |
|----------------------------|----------------------------|
| Segundo Gonzalo Ríos Núñez | Gerente General Acopagro   |
| Pamela Esquivel            | Gerente Comercial Acopagro |

*Nota:* Elaboración propia

**Validez y confiabilidad de información**

Para determinar la validez y confiabilidad del instrumento que se llevó a cabo en la investigación, fue necesario que sea evaluado por el juicio de 4 expertos de la carrera de Administración y Negocios Internacionales en el rubro de las exportaciones y la oferta exportable, de esa manera se verificó que aportaba resultados reales y necesarios para la investigación.

**Procedimiento de recolección de datos**

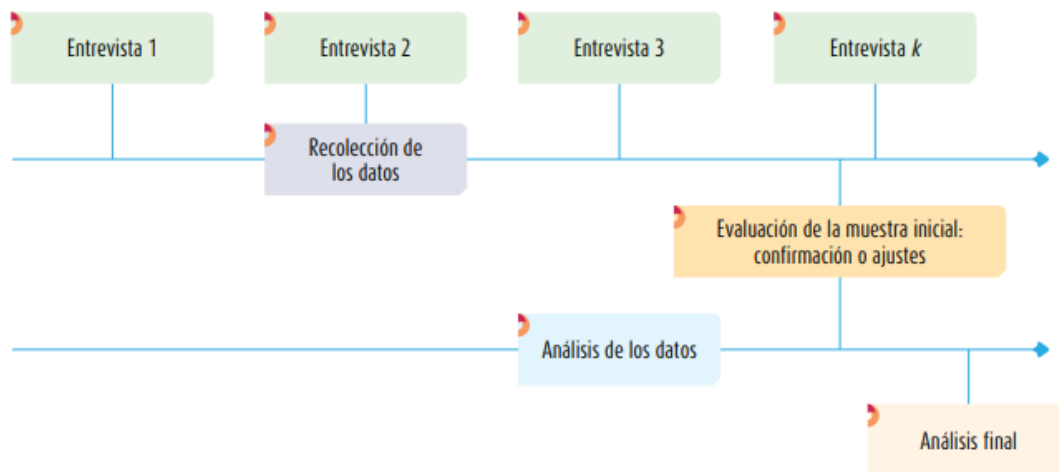
Como técnica de recolección de datos se utilizó la entrevista y como instrumento la guía de entrevista semiestructura abarcando las variables estudiadas. En el primer paso se realizó el contacto con los expertos seleccionados en la muestra a través de una carta de autorización de uso de información de la empresa mediante correos electrónicos. Luego de la aprobación y consentimiento informado por parte del gerente general de la cooperativa, se elaboró la entrevista con 21 preguntas abiertas con la finalidad de recoger información acerca de la exportación de cacao y la oferta exportable de la Cooperativa Agraria Cacaotera Acopagro. La entrevista se dividió en dos partes, la primera consta de 8 preguntas que evalúan las exportaciones del cacao con 3 categorías: tratados y barreras comerciales,

competitividad y procesos logísticos; la segunda parte consta de 13 preguntas que evalúan la oferta exportable con 3 categorías: disponibilidad productiva, capacidad de gestión y capacidad económica. Una vez estructurada la guía de entrevista se envió por correo electrónico el formato de validación de instrumento a expertos del rubro una vez aprobado, se realizaron coordinaciones con la gerente comercial de Acopagro para concretar una fecha para que se lleve a cabo la reunión para la entrevista; el cual fue complicado ya que no contaban con un horario disponible pues estaban preparándose para una feria, es así que se coordinó que la entrevista se lleve a cabo el día sábado 2 de octubre en el evento del Salón del Cacao y Chocolate 2021 ubicado en el centro de convenciones de San Borja-Lima, donde se entrevistó por separado a la gerente comercial Pamela Esquivel y al gerente general Gonzalo Ríos haciendo uso de la guía de entrevista, la información brindada por los expertos fue grabada mediante audios y videos con el uso de 2 teléfonos celulares, para luego ser trasladados en tablas de Excel para una mejor comprensión y evaluación de las respuestas brindadas.

En la figura 4, se muestra un diagrama sencillo del procedimiento de la entrevista realizada, de acuerdo con Hernández Sampieri et al. (2014)

**Figura 4**

*Diagrama de proceso de entrevista*



Fuente: Hernández et al (2014)

### **Análisis de datos**

Una vez finalizadas las entrevistas, se transcribió la información obtenida por cada variables y categoría de acuerdo con las respuestas de cada experto y se transformó en texto los datos de las grabaciones realizadas. Luego se realizaron tablas dinámicas en el programa de Microsoft Excel, identificando a los expertos como Entrevistado 1 (gerente general) y Entrevistado 2 (gerente comercial); donde por cada persona entrevistada se colocaron sus respuestas por cada pregunta, después se filtró por categorías y subcategorías para obtener información más precisa y se procedió con la interpretación de estas.

### **Aspectos Éticos**

En la presente investigación se consideraron los aspectos éticos, pues las fuentes de donde se obtuvo información están citadas de acuerdo con las normas APA, dando reconocimiento a los autores. Asimismo, se tuvo el consentimiento y autorización

correspondiente por parte de la empresa para poder utilizar el nombre, información y realizar las entrevistas a los expertos, respetando sus opiniones, valores, percepciones, con respecto al tema de investigación. Asimismo, se acató las indicaciones de los expertos de no divulgar sus datos personales y se respetó el código ético profesional de la universidad.

### **CAPÍTULO III: RESULTADOS**

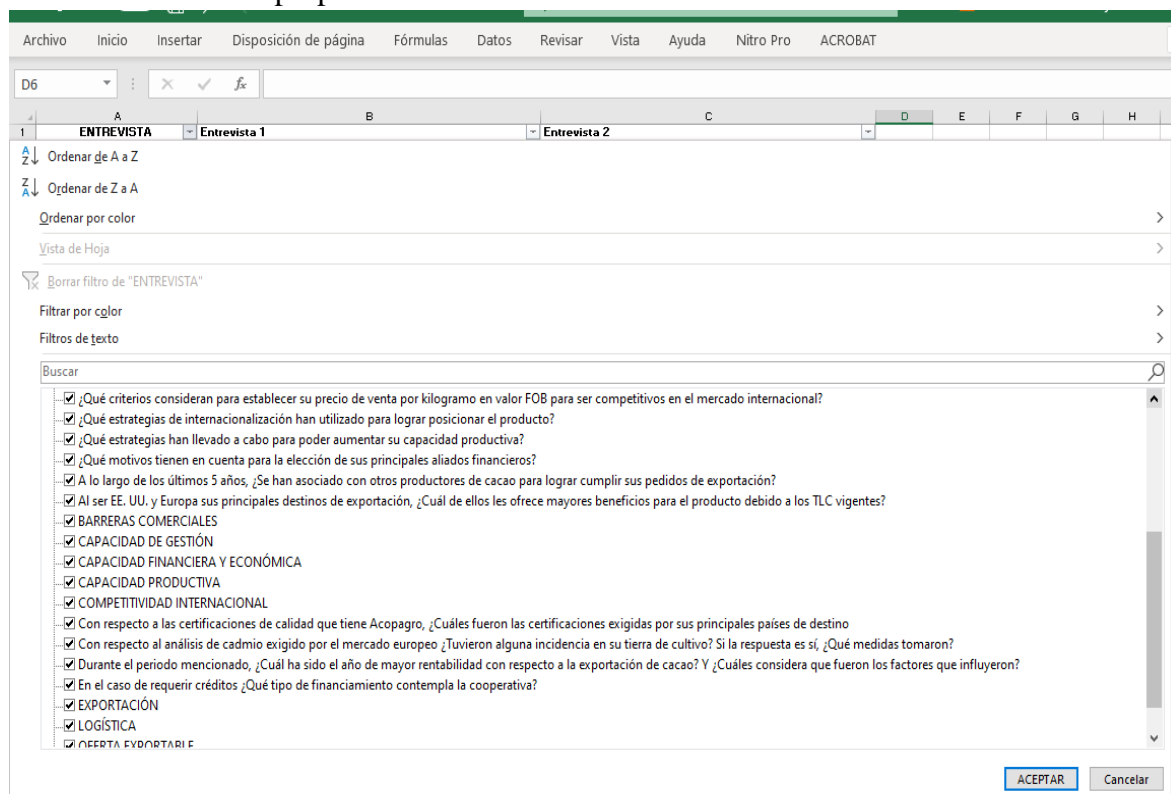
Se procedió a recopilar, comparar y validar los resultados obtenidos de la entrevista profunda semi estructurada a los funcionarios de la cooperativa y de acuerdo con sus respuestas se contrastó e identificó las estrategias empleadas en las exportaciones de cacao por parte de la Cooperativa Agraria Cacaotera Acopagro y su oferta exportable en el periodo 2015-2020. Para lo cual, se procedió a filtrar mediante el uso de Microsoft Excel, la información de la entrevista presencial con Gonzalo Ríos (Gerente General de Acopagro) y Pamela Esquivel (Gerente Comercial).

Como primer paso, se transcribió las respuestas de la entrevista tal como respondieron a las preguntas realizadas en el programa Excel y se procedió a filtrar la información obtenida por variables, categorías y subcategorías; como se muestra a continuación.

#### **Figura 5**

*Filtro de las variables, categorías y subcategorías, evidencia del formato Excel*

Fuente: Elaboración propia



Al culminar el proceso anterior, se procedió a comparar e interpretar las respuestas por cada pregunta realizada a los entrevistados.

**Tabla 2**

*Resultado Exportación - Barreras comerciales*

| ENTREVISTA | Entrevistado 1 | Entrevistada 2 |
|------------|----------------|----------------|
|------------|----------------|----------------|

---

|                    |                 |                   |
|--------------------|-----------------|-------------------|
| UNIDAD DE ANÁLISIS | Gerente General | Gerente Comercial |
|--------------------|-----------------|-------------------|

## EXPORTACIÓN

### BARRERAS

#### COMERCIALES

|   |  |   |
|---|--|---|
| <p><b>P1.</b> Al ser EE. UU. y Europa sus principales destinos de exportación, ¿Cuál de ellos les ofrece mayores beneficios para el producto debido a los TLC vigentes?</p> | <p>El TLC entre Perú la Unión Europea y EE. UU., ambos favorecen bastante a la cooperativa como saben estas negociaciones facilitan el acceso de nuestro producto a su mercado, además ambos obtenemos beneficios de estos acuerdos internacionales.</p> | <p>Nuestro principal mercado es Europa, es por ello por lo que del total de nuestra producción el 75% lo destinamos a este mercado. Por lo que puedo decir que los mayores beneficios que obtenemos del TLC es la facilidad de incrementar y obtener inversión extranjera principalmente de Suiza y Ámsterdam, también crea un ambiente de igualdad con respecto a la competitividad en el mercado internacional.</p> |
|---|--|---|

|  |   |   |
|--|---|---|
| <p><b>P2.</b> ¿Importan insumos para el proceso de producción del cacao?, si</p> | <p>La cooperativa cuenta con el beneficio del drawback desde nuestros inicios en la</p> | <p>Claro importamos productos para la producción de nuestro cacao y la cooperativa se</p> |
|--|---|---|



---

la respuesta es sí, ¿Se exportación, esta acoge al drawback, este acogen al beneficio del restitución es de gran beneficio de restitución que Drawback? ayuda para nosotros ya que nos brindan nos ayuda a que el en muchas ocasiones nos precio de nuestro producto no ayudó a superar crisis en se encarezca en el mercado nuestro sector, como por extranjero.

ejemplo durante los inicios de la pandemia fue de gran ayuda para tratar frenar los sobrecostos.

---

Fuente: Elaboración propia

Con respecto a la P1, el entrevistado 1 y 2 coinciden que la cooperativa se beneficia de los TLC de Perú con Europa y Estados Unidos para ofrecer su producto y tener oportunidades en el mercado internacional. La entrevistada 2, también señala que gracias a ello obtienen inversión extranjera. Se concluye que el uso del TLC con la Unión Europea y Estados Unidos les brinda beneficios en diversos ámbitos para ser competitivos, principalmente en Europa.

La P2. el entrevistado 1 y 20 mencionan que hacen uso del drawback ya que este beneficio los ayudó en tiempos de crisis frenando los sobrecostos; en adición la entrevistada 2, afirma que este beneficio favorece a que el precio no encarezca en el mercado extranjero. Se concluye que la cooperativa tiene como estrategia el uso del drawback para no verse afectados con cambios en el mercado nacional e internacional al usar el beneficio de restitución en sus exportaciones.

**Tabla 3**

*Resultado Exportación – Competitividad internacional*

| ENTREVISTA   | Entrevistado 1   | Entrevistada 2   |
|--|--|--|
| UNIDAD DE ANÁLISIS   | Gerente General  | Gerente Comercial  |
| <b>EXPORTACIÓN</b>   |  |  |
| COMPETITIVIDAD   |  |  |
| INTERNACIONAL  |  |  |
| <b>P1.</b> Con respecto a las certificaciones de calidad que tiene Acopagro, ¿Cuáles fueron las certificaciones exigidas por sus principales países de destino | Lo más importante son las certificaciones orgánicas, una es de la Unión Europea y otro es de EE. UU., NOT es de EE. UU. y UE es de la Unión Europea, pero también nos ha ayudado mucho la certificación de Comercio Justo. Esos no son certificaciones de calidad, no son ISO's, sino simplemente certificaciones orgánicas y el otro es comercio justo. | Primero, nuestros países de destino, el nicho de mercado es en Europa y EE. UU., hemos trabajado inicialmente con la certificación orgánica, luego obtuvimos la certificación Fairtrade, que es un certificado sostenible que todo es para apoyar al agricultor y mejorar su calidad de vida. Actualmente tenemos ambos sellos, en el 2010 tuvimos sellos adicionales, pero por el |

---

cambio del mercado ya no los tenemos como el UTZ que también era un sello sostenible pero ya no lo trabajamos. También ahora contamos con BIO SUISSE que es un sello orgánico exclusivamente para Suiza

**P2.** ¿Cómo fluctúan los precios del cacao en sus mercados internacionales y cuál es su comportamiento?

Los precios fluctúan a nivel internacional, a nivel de la bolsa de valores. Sin embargo, nosotros tenemos por el sello orgánico y de comercio justo, tenemos un diferencial aprox. 300 USD por orgánico y 240usd por comercio justo. O sea, tenemos alrededor de 540 dólares más, eso hace un nivel de precios mínimo de 2940 la TN, entonces ese "premio" siempre favorece.

En realidad, el cacao es un commodity, nosotros nos guiamos de la bolsa de valores de Nueva York y fluctúa en realidad de acuerdo con diversos factores, como por ejemplo cuando en África se produce mucho cacao, hay mucha oferta, el cacao obviamente baja el precio, hay un juego en el mercado entre la oferta y la demanda, pero también hay especulación en la bolsa para manejar los precios

---

compran o venden ficticiamente obviamente dentro de bolsa y hacen también especulamiento. También es por temas de crisis, plagas, enfermedades en los países productores, por temas también de urgencia, por ejemplo, ahora la bolsa de valores está en 2660 y es porque hay escasez de granos no específicamente en producción sino por la crisis de los contenedores, entonces los factores de fluctuación de la bolsa son de acuerdo con distintos factores.

**P3.** Con respecto al El cadmio siempre ha Felizmente en la región San análisis de cadmio existido, pero otras zonas Martín, el promedio de exigido por el mercado más que en San Martín, en contenido de cadmio en el europeo ¿Tuvieron nuestro caso el nivel de cacao no sube de los valores

---

alguna incidencia en su tierra de cultivo? Si la respuesta es sí, ¿Qué medidas tomaron?

cadmio siempre ha sido el límite, el mínimo límite y eso ha hecho de que los clientes no observen mucho el cadmio y nosotros podemos vender normal, entonces para nosotros el cadmio no es un problema, ni ha sido un problema.

mínimos permisos, entonces se podría decir que es algo competitivo frente a otros que tiene la cooperativa y nuestros clientes en realidad no nos exigen, sólo nos indican que necesitan menor a 0.08 ppm, pero no nos exigen u obligan a un análisis, entiendo que ellos hacen los análisis, pero no es obligatorio y no lo tenemos en contrato.

---

Fuente: Elaboración propia

Con respecto a la P1. ambos entrevistados mencionan que sus certificaciones de comercio justo - Fairtrade les sirvieron como estrategia para su ingreso al mercado internacional y que su nicho de mercado es Europa y EE. UU. Se concluye que es muy importante obtener las certificaciones orgánicas y de comercio justo (Fairtrade, DEMETER y CAAE) como estrategia ya que lo solicitan sus principales mercados para ser competitivos.

Con respecto a la P2., el entrevistado 1 y 2 coinciden en que el precio del cacao depende de diversos factores, pero principalmente de la bolsa de valores y de la producción en otros países. También indican que la exportación del cacao orgánico tiene un precio competitivo ya que cuentan con certificaciones de calidad. Se concluye que el principal

---

factor del precio es la bolsa de valores de NY y que su comportamiento cambia dependiendo de lo que sucede en los países de producción, por su parte la cooperativa hace frente a estos sucesos con el uso de estrategias al producir un cacao orgánico premium y al contar con certificaciones.

Con respecto a la P3., ambos entrevistados indican que el nivel de cadmio en sus zonas de cultivo siempre ha estado dentro de lo mínimo permitido. En adición la entrevistada 2, comenta que sus clientes no les exigen análisis y no se considera dentro del contrato. Se concluye que Acopagro al tener sus cultivos en zonas con bajo nivel de cadmio no se ven afectados en las ventas del cacao, lo cual también los favorece para obtener certificaciones de calidad e ingresar a mercados que solicitan estos requerimientos ya que puede afectar calidad del grano de cacao.

#### **Tabla 4**

##### *Resultado Exportación - Logística*

---

| ENTREVISTA | Entrevistado 1 | Entrevistada 2 |
|------------|----------------|----------------|
|------------|----------------|----------------|

---

---

**EXPORTACIÓN**

Gerente General

Gerente Comercial

**LOGÍSTICA**

**P1.** ¿Cómo cree que En campo nosotros tenemos Actualmente por la situación en pueden optimizar la problemas con el tema de plagas realidad esperamos que el flujo cadena de valor para la y enfermedades del cacao del tema de la crisis de exportación de cacao? entonces para nosotros es contenedores mejore porque eso indispensable controlar este ahora a elevado los precios, tema de plagas y enfermedades, entonces está haciendo que pero controlar a nivel orgánico, nuestro flujo sea más lento por no echando químicos, entonces ende pagamos más intereses, para nosotros optimizar la tenemos granos almacenados por cadena es hacer que el producto mucho tiempo, entonces no hay salga bien desde campo, la ese flujo del capital del trabajo. trazabilidad tiene que ser En situaciones normales en correcta, entonces nosotros no realidad es mejorar la calidad del queremos que haya cacao para poder llegar a contaminación en nuestros mercados especiales y para que granos, porque en Europa hay tanto las cooperativas y otros muchas trabas con la presencia productores adquieran mayores de químicos y son estrictos, premios por la calidad de sus entonces necesitamos eso. Para granos, porque Perú justo por ser nosotros en la cadena para el país de origen del grano tiene optimizar en la parte de campo. muy buena calidad y tiene que

---

desarrollar eso no y tiene que aprovechar eso, entonces si tenemos buenos clones y buenas variedades de cacao, tenemos que mejorar que eso llegue hasta la exportación o llegue hasta el mercado extranjero con esa calidad

**P2.** ¿Cuáles son las fortalezas y debilidades de la exportación de cacao desde su región y por qué?

La principal fortaleza es que el cacao peruano está posicionado a nivel internacional, por su calidad, aroma, buen sabor y eso hace que los clientes valoren nuestro grano esa es la principal fortaleza no sólo el cacao de Acopagro sino también a nivel nacional. Con respecto a las debilidades pueden ser la presencia de plagas y enfermedades y la poca asistencia técnica que hay, se necesita que los recursos del estado, de otras organizaciones

Por cuestiones de pandemia ha aumentado el tema de las plagas y enfermedades porque mucho de los agricultores no iban a sus parcelas a dar mantenimiento a sus plantaciones entonces esto ha generado plagas y enfermedades como la carmena la moniliasis que se da más en San Martín y por esto se produce un grano de mala calidad. En años anteriores, creo que es la asistencia tecnológica, solamente en nuestra cooperativa somos en promedio 2000 socios, pero en todo San Martín o sea



---

internacionales vayan todos los productores hace falta directamente a las mayor asistencia técnica, no todas organizaciones a los las empresas o cooperativas productores, porque a veces se brindan asistencia técnica pierden en los gobiernos entonces el estado debería ayudar regionales, gobiernos locales en más en eso; entiendo que hay la burocracia estatal y al final proyectos pero igual no se encuentras que al agricultor le abastece para llegar a todos los toca el 10-20-30% cuando le socios y también tenemos en debería tocar el 80-90%. cuenta que los agricultores no están zonas cercanas, también hay agricultores que se transportan en balsas y están más alejados y es por eso que no se llega a ellos.

**P3.** ¿Cuál es el Nosotros utilizamos solamente Nosotros exportamos sólo en INCOTERM más FOB que es el precio de las valor FOB, porque en realidad es utilizado en la exportaciones y nuestro un tema de facilidad porque es cooperativa y por qué? producto, fijamos precios y lo una modalidad más fácil exportar traemos a Lima despachamos al y otro porque en realidad a lado de precio FOB y ahí nos olvidamos. nuestros clientes como unas Si nosotros utilizamos otros hormiguitas para negociar fletes, INCOTERMS puede ser entonces los clientes son los que problemático. En algunas pagan fletes y seguros desde allá

---

ocasiones nos han solicitado porque generalmente son  
trabajar con CIF, pero no hemos chocolateros grandes que  
aceptado. compran a distintos países  
entonces las navieras les hacen  
mejores negociaciones que a  
nosotros.

---

Fuente: Elaboración propia

Con respecto a la P1., el entrevistado 1 comentó que para optimizar su cadena de valor es importante controlar el tema de las plagas y enfermedades de cacao de forma orgánica ya que así lo exige el mercado europeo. En adición, la entrevistada 2 mencionó que están buscando mejorar su calidad de cacao y además espera que el flujo de exportaciones aumente ya que en el 2020 hubo una crisis de contenedores. Se concluye que la estrategia utilizada por Acopagro es mantener y mejorar la calidad del cacao desde el cultivo hasta la exportación para optimizar la cadena de valor y no se vean afectados por factores externos a la producción.

En la P2., el entrevistado 1 comentó que su principal fortaleza es la calidad y el sabor de su grano de cacao orgánico, además de que el cacao peruano está bien posicionado a nivel internacional. Por otro lado, ambos entrevistados coinciden que sus debilidades son las plagas, la poca asistencia técnica y tecnológica, falta de apoyo del estado, también toma en cuenta el difícil acceso para el transporte del producto desde las zonas de cultivo. Se concluye que la cooperativa debe tener estrategias para que sus debilidades se conviertan en fortalezas, implementando apoyo técnico y capacitaciones sobre el manejo de plagas;

también es importante que se impulsen programas de apoyo de parte del estado con proyectos de inversión pública como carreteras para el acceso a zonas de cultivos.

En la P3., ambos entrevistados coinciden que solo utilizan el incoterm FOB. Se concluye de debido a las responsabilidades y riesgos que implica cada incoterm, es favorable para la cooperativa el uso del incoterm FOB.

### Tabla 5

#### *Resultado Oferta exportable – Capacidad Productiva*

| ENTREVISTA  | Entrevistado 1  | Entrevistada 2   |
|---|---|--|
| UNIDAD DE ANÁLISIS  | Gerente General   | Gerente Comercial  |
| <b>OFERTA EXPORTABLE</b>  |   |  |
| <b>CAPACIDAD PRODUCTIVA</b>   |   |  |
| <b>P1. ¿Qué estrategias han llevado a cabo para poder aumentar su capacidad productiva?</b> | Bueno para nosotros la estrategia ha sido primero la capacitación a los productores para logren obtener un producto con buena calidad, el cliente sepa que nosotros | Asistencia técnica desde el inicio y también el uso de abonos orgánicos, eso es clave para aumentar la productividad y también la educación al socio porque se les enseña, pero también hay que enseñarles a ser metódicos que trabajen en sus parcelas para poder llegar a la |

---

conocemos la calidad del producto, la otra ha sido el orgánico, y tener sellos, certificaciones. Además de cumplir con los contratos, porque eso el cliente valora eso mucho. Entonces para nosotros eso también es clave, si nosotros decimos el embarque sale en diciembre, en diciembre debe salir. Salvo haya excepciones de otros problemas externos.

**P2.** ¿Cuáles son las exigencias o requerimientos de exportación de principales clientes?, ¿Alguna de ellas fue un obstáculo para lograr concretar una negociación?

Todos los clientes se basan en las normas internacionales, por ejemplo, en el cacao hay una hoja que dice, los defectos deben ser así, la fermentación es así, la humedad debe ser así. Entonces tú tienes que

Al inicio había más dificultades, primero porque no llegábamos al mercado internacional, pero tuvimos ayuda, por ejemplo, al inicio con Naciones Unidas que nos llevaron a las ferias internacionales para ofrecer el cacao entonces ahí cuando se hizo estas ofertas es entonces que nos dijeron, yo quiero su cacao, pero necesito que sea

---

cumplir esas normas y orgánico, entonces trabajamos en eso; cuando tus cumples con eso, luego necesito que sean más adicionalmente el cliente sustentables, FairTrade orgánico. valora la calidad o el buen Entonces no ha sido fácil certificarnos sabor que eso no está en la porque tiene todo un proceso de norma, pero ya eso es un evaluaciones y también genera costos, adicional en la conversación pero lo hemos ido haciendo año a año. con cliente. Nosotros el próximo año ya cumplimos

25 años y desde el año 97 que fue creado, el año 2000 recién obtuvimos el certificado orgánico y el 2005 el tema de FairTrade entonces ha sido todo un proceso, en realidad todo lo que nos han ido exigiendo el cliente el mercado se ha ido cumpliendo y actualmente ya es temas de calidad y de descarte de pesticidas, en el país hay muchos problemas de pesticidas entonces eso está siendo un reto.

**P3.** ¿En alguna No, porque nosotros Actualmente, hay más problemas oportunidad han hacemos contrato de porque nuestros clientes nos piden más tenido problemas para acuerdo con nuestra cacao, pero nuestra productividad ha satisfacer de manera producción. Entonces no disminuido y otro es el tema de los fletes

---

continúa la demanda podemos hacer contratos por la crisis de contenedores desde 2020 de sus clientes?, Si es más de lo que no se tiene. Si y 2021. Antes si teníamos problemas sí, ¿Cuáles fueron las en algún momento hemos con nuevos clientes, pero como ya causas? fallado pero el cliente sabe firmamos contratos con nuestros de qué ha sido por factores clientes habituales, no nos externos como el clima, no comprometemos, pero si lo evaluamos por nosotros, entonces el en los meses de setiembre octubre cliente ha entendido y nos vemos si hay sobrante de stock y ha dejado postergar. hacemos nuevos contratos. Pero si tenemos más demanda de lo que ofertamos como cooperativa.

**P4.** ¿Cómo afecta la Buena, no es mucho, pero a El cacao se produce todo el año, pero si estacionalidad en la veces afecta el tema del tenemos picos en los meses de junio a producción del cacao clima, pero se le comunica setiembre, es la época de mayor cosecha para su exportación? al cliente y como existe y en noviembre viene otra cosecha confianza con nuestros corta, en términos generales. Pero en clientes ellos han entendido, realidad desde hace 5 años ha variado por lo tanto, no hemos por los cambios climáticos, hemos tenido problemas. llegado en febrero a exportar bastante cacao porque había producción, pero si entre los meses de junio y setiembre siempre hay mayor producción.

---

---

**P5.** A lo largo de los últimos 5 años, ¿Se han aliado con otros productores de cacao para lograr cumplir sus pedidos de exportación? No, porque nuestra cooperativa es de primer grado, son productores dueños de la empresa entonces sólo a ellos se les de compra. No, por temas de certificaciones de Fairtrade, nosotros tenemos que trabajar todo un tema de trazabilidad lo cual es muy difícil si compramos de otros productores, por eso mismo nuestra cooperativa sólo exporta y compra granos de sus socios.

---

Fuente: Elaboración propia

Con respecto a la P1, el entrevistado 1 y 2 comentan que una de sus estrategias fueron las capacitaciones constantes a los productores, aumentando su capacidad productiva. La entrevistada 2 comentó que es importante la asistencia técnica y el uso de abonos orgánicos. Se concluye, que para mantener su volumen de exportación se tiene como estrategia brindar capacitaciones constantes a los productores para aumentar la capacidad productiva del grano de cacao orgánico.

En la P2., el entrevistado 1 menciona que las exigencias de sus clientes se establecen de acuerdo con las normas internacionales donde se detalla las características que debe tener el cacao como el sabor y el aroma. El entrevistado 2, menciona que les exigieron que el producto sea orgánico y sustentable, por lo que obtuvieron el FairTrade orgánico. En conclusión, la estrategia empleada por Acopagro para incrementar sus exportaciones, es cumplir con las normas internacionales establecidas por cada país para el ingreso del cacao orgánico, al ser competitivos mejorando sus procesos productivos y logísticos.

En la P3., el entrevistado 1 y 2 mencionan que hacen contratos de acuerdo con su capacidad productiva. La entrevistada 2, comentó que si cuenta con sobre stock generan nuevos contratos adicionales a los ya establecidos. Se concluye que la cooperativa mantiene una capacidad productiva pese a factores externos como por ejemplo el clima y esto se debe a que cuenta con personal capacitado.

En la P4., el entrevistado 1 y 2 coinciden que pese a problemas climatológicos no suelen tener problemas en la producción de cacao. En adición, la entrevistada 2 comentó que en los meses donde tienen más producción es de junio a septiembre. Se concluye que por lo general la estacionalidad no es un problema para cumplir con las exportaciones de cacao ya que cuentan con producción durante todos los meses del año.

En la P5., el entrevistado 1 y 2 coinciden que la cooperativa no ha tenido la necesidad de asociarse con otros productores, ya que consideran que la trazabilidad es importante para mantener la calidad de su producto. Se concluye que para mantener la calidad del grano de cacao y cumplan con los requerimientos de sus clientes no cuentan con otros productos ya que no tienen un manejo óptimo en la producción para mantener sus certificaciones.

**Tabla 6**

*Resultado Oferta exportable – Capacidad de Económica y financiera*

| ENTREVISTA         | Entrevistado 1  | Entrevistada 2    |
|--------------------|-----------------|-------------------|
| UNIDAD DE ANÁLISIS | Gerente General | Gerente Comercial |
| <b>OFERTA</b>      |                 |                   |
| <b>EXPORTABLE</b>  |                 |                   |



---

**CAPACIDAD****FINANCIERA Y****ECONÓMICA**

**P1.** Durante el periodo mencionado, ¿Cuál ha sido el año de mayor rentabilidad con respecto a la exportación de cacao? Normalmente cuando los precios suben, más o menos en 2017-2018 en esos años se ganó más, por ejemplos tú vas comprando y después sube precios. El 2018 fue el año que tuvimos mayor rentabilidad en las exportaciones y un factor fue que la bolsa tuvo buenos precios.

Y ¿Cuáles considera que fueron los factores que influyeron? entonces tú lo compraste a un menor precio, pero por el alza lo vendes a un precio alto, entonces cuando los precios suben, la rentabilidad es mucho más alta.

**P2.** ¿Qué criterios consideran para establecer su precio de venta por kilogramo en valor FOB para ser competitivos en el mercado internacional? Uno es el precio de venta en el precio de bolsa de valores, dos es la competencia en la zona porque ellos también determinan esto, y otro es la presión competitiva. Entonces la presión competitiva significa Primero es un costeo interno para poder manejar todos los costos que conlleva la producción y luego es el tema de negociación con los clientes, actualmente estamos trabajando para que no sólo que uno lo vende a 7.00, otro a 7.01 y otro a 7.02 y hay una y el precio Fairtrade, sino

---

guerra, no tanto es la también la calidad del grano,  
competencia porque nos porque trabajamos con menos  
podemos poner de acuerdo con defectos con mayor calidad y  
los competidores, sino a veces variedad. El costeo, calidad y  
entran clientes que hacen negociación.

presión competitiva y eso es un  
problema.

**P3.** En el caso de requerir créditos ¿Qué tipo de financiamiento contempla la cooperativa?

Nosotros por lo general requerimos créditos de bancos extranjeros, un banco en Perú la que es el BBVA CONTINENTAL para capital de trabajo, es decir nosotros hacemos un crédito en abril y tenemos que devolver en diciembre, nos dan un crédito, compramos cacao y con eso vamos devolviendo y llegamos a diciembre ya en cero.

Trabajamos con financiamientos internacionales, recibimos el BBVA financiamiento de bancos de Suiza, de Ámsterdam y también banca peruana; pero más recibimos de bancos extranjeros porque ellos nos dan mayor facilidad, hacemos una triangulación, es sólo contra contrato no hay ningún aval.

**P4.** ¿Qué motivos tienen en cuenta para la elección de sus principales aliados financieros?

Uno es la tasa de interés que sea la adecuada, otro el tiempo, otro que tenga confianza en nosotros porque a veces nos Tomamos en cuenta a los que nos dan mayor facilidad, hacemos una triangulación, es sólo contra contrato no hay

---

piden mil trámites y ningún aval, por eso es que  
demasiados papeleos. generalmente firmamos  
contratos a inicios de año  
completos de 1000 toneladas  
por ejemplo y eso se  
compromete con las empresas  
internacionales y nos dan tasas  
competitivas y también nos  
brindan financiamiento por  
tener el sello Fairtrade.

---

Fuente: Elaboración propia

Con respecto a la P1., el entrevistado 1 y la entrevistada 2 concuerdan que en el año 2018 tuvieron mayor rentabilidad debido al alza de precios en la bolsa de valores. Se concluye que la cooperativa tendrá mayor rentabilidad siempre que los precios tengan un alza en la bolsa de valores.

En la P2., el entrevistado 1, comentó que el precio de venta se establece de acuerdo con la bolsa de valores, la competencia y la presión competitiva. Por otro lado, la entrevistada 2, considera el costeo interno de la producción, la negociación de los clientes y la calidad de grano de cacao para establecer los precios de venta. Se concluye, que se tienen que considerar factores internos y externos para poder determinar el precio de venta del cacao, estableciendo estrategias para negociar los precios con los clientes.

La P3., ambos entrevistados comentan que se financian con bancos nacionales (BBVA) y bancos extranjeros (Suiza y Ámsterdam) ya que estos no le piden ningún aval por

---

el financiamiento otorgado. Se concluye que la cooperativa si requiere financiamiento a nivel nacional para poder cubrir el costo de su personal y hace uso de bancos internacionales ya que no le solicitan mayores requisitos para brindar el préstamo.

Por último, en la P4. el entrevistado 1 comenta que para la elección de financiamiento considera la tasa de interés y que es importante la confianza entre ambos. La entrevistada 2, menciona que para buscar aliados financieros estos deben negociar contratos por las toneladas producidas durante 1 año. Se concluye que es necesario establecer estrategias de negociación para buscar financiamiento y que este brinde beneficios a la cooperativa para poder cumplir con los pagos establecidos, como el no uso de aval y bajas tasas de interés.

**Tabla 7**

*Resultado Oferta exportable – Capacidad de Gestión*

| ENTREVISTA               | Entrevistado 1   | Entrevistada 2   |
|--------------------------|--|--|
| UNIDAD DE ANÁLISIS       | Gerente General  | Gerente Comercial  |
| <b>OFERTA EXPORTABLE</b> |  |  |
| CAPACIDAD DE GESTIÓN     |  |  |
| <b>P1.</b>               | ¿Acopagro ha tenido participación en conjunto con Sierra y Selva Exportadora?, | Muy poco, siempre hemos tenido contactos años, nos han financiado el stand a través de Asociación de Cacao, también hemos trabajado en algunos temas de calidad, |

---

¿Cuáles son los que parece que Sierra pero actualmente no tenemos nada directo, beneficios más exportadora nos ha porque nosotros como cooperativa y resaltantes beneficios apoyado una vez, pero nuestros socios, estamos asociados en el que han obtenido para no con el cacao, sino APP CACAO.

promover la exportación con el jengibre.

del cacao?

Bueno, nuestros La mayor capacidad que tenemos es la recursos humanos, que calidad, nuestra cooperativa incluso tiene son diversos hay un laboratorio con profesionales que economistas, evalúan la calidad y también evaluar el ingenieros agrónomos, nivel sensorial del grano, entonces ya agroindustriales, tenemos una calificación más eficiente de que son las principales contadores y eso ha la calidad del grano y otro de acuerdo a los capacidades de la permitido también clientes es el tema logístico y comercial, cooperativa Acopagro y capacitar a nuestros por ejemplo, el tema de venta y post venta de qué manera han socios. Entonces parte varias veces lo han elogiado porque trabajado para reducir de nuestras trabajamos de una forma más profesional sus debilidades? capacidades, logros son porque muchas cooperativas están más en los socios en así que campo y a veces el tema de exportación es ellos creen y tiene fe en más lento. También algo importante es la la cooperativa, por eso organización para poder manejar y llegar a considero que el factor todos los socios en campo para que humano. En Acopagro manejen bien el tema de productividad.

hay una sinergia entre el personal que competimos nosotros capacitarnos estudiar, hacemos cuando oportunidades desaprovechamos mandamos personal prepararse constantemente. Como menciono hemos tenido un trabajo constante desde el inicio en educar al socio para que produzcan un grano de mejor calidad y en mayor cantidad porque eso va a mejorar la calidad de vida del productor. En cuanto a nuestra debilidad, la tecnología en campo porque esa es la base de la producción y lo hemos trabajado con las utilidades de la cooperativa contratando profesionales para que se encarguen de eso y también se han desarrollado proyectos con el estado para que nos subvencionen, por ejemplo, el estado nos ha financiado técnicos en varios proyectos, quienes salen a campo a educar a los socios. Hemos tenido ayuda internacional y del estado. Porque si no se van todas las utilidades y no llega al socio, es por eso por lo que las cooperativas las ventas y las utilidades se reparte a los socios que son los productores.

**P3.** ¿Cuáles son los objetivos que se han Los objetivos, en realidad hemos tenido En los objetivos tenemos los temas relacionados con temas de campo que es

---

|  |  |  |
|--|--|--|
| planteado para lograr fortalecer su cultura exportadora? | tres cosas, uno es la calidad, a nuestros clientes ofrecerles un buen producto, otro es la continuidad y otro también es la cantidad, el volumen, el cliente debe saber que cuenta contigo para que lo abastezcas. | la tecnología, también temas de capacitaciones constantes desde el gerente hasta los trabajadores, creo que es lo principal. |
|--|--|--|

**P4.** ¿Qué estrategias de internacionalización han utilizado para lograr posicionar el producto?

|  |  |
|--|--|
| Nosotros inicialmente hemos trabajado con brókeres, luego estos brókeres también a brókeres también a brókeres también a ferias aprovechamos en hacer giras técnicas y internacionales para visitar a los clientes generando mayor confianza con ellos, lo que nos ha ayudado a establecer una relación de bastante confianza. Tenemos clientes desde el inicio y cada año van pidiendo más cacao, | Yo creo que lo importante es la calidad porque eso es lo que nos exigen los clientes, y también asistimos todos los años a una de las principales ferias de Alemania BioFach que es de productos orgánicos específicamente ahí están la mayoría de nuestros clientes y |
|--|--|

---

logrado penetrar esos mercados. tenemos 5 clientes importantes con los cuales tenemos comprometida toda la producción.

---

Fuente: Elaboración propia

Con respecto a la primera pregunta, el entrevistado 1 respondió que no han tenido participación en conjunto con Sierra y Selva exportadora para promover la exportación del cacao, pero tuvieron apoyo por parte de la Unión Europea. La entrevistada 2, en adición comentó que apoyaron a la cooperativa para un financiamiento pequeño de un stand en una feria. Se concluye que la cooperativa no ha tenido gran participación o apoyo por parte Sierra y Selva exportadora, ni programas que impulse el estado peruano.

Con respecto a la segunda pregunta, el entrevistado 1 mencionó que su mayor capacidad es el recurso humano. La entrevistada 2 en adición mencionó que su mayor capacidad es la calidad del cacao y la capacidad de realizar sus negociaciones, tanto la venta como la postventa. Por otro lado, una de las debilidades fue la tecnología, pero lo han ido trabajando para mejorar con apoyo externo. Se concluye que sus mayores capacidades son el recurso humano y de calidad del producto para la exportación, pero que continúan en proceso de mejora en cuanto a la tecnología para su proceso productivo y logístico.

En la tercera pregunta el entrevistado 1 comentó que la calidad y continuidad son objetivos que se plantearon para fortalecer su cultura exportadora. La entrevistada 2 en adición mencionó que la parte tecnológica y de capacitación constante a los trabajadores fue



y es muy importante. Se concluye que lograron fortalecer su cultura exportadora teniendo en cuenta diversos factores como las capacitaciones a todo su personal y la buena calidad de producto que ofrecen.

En la cuarta pregunta, el entrevistado 1 mencionó que han trabajado con brókeres y asistieron a ferias. La entrevistada 2 comentó también que han asistido a ferias internacionales en Alemania donde participaron en la BioFach y realizaron giras técnicas para construir mayor confianza con sus clientes. Se concluye que asistir a ferias en el extranjero fue una de las principales razones para conseguir nuevos clientes internacionales ya que los ayuda a tener mayor visibilidad en el mercado extranjero.

Luego de realizar las entrevistas, la investigación se identificaron las estrategias empleadas en las exportaciones de cacao por parte de la Cooperativa Agraria Cacaotera Acopagro y su oferta exportable en el periodo 2015-2020, asimismo, cumple con los objetivos específicos planteados ya que se explica la concordancia que tienen las estrategias empleadas por la cooperativa para mantener sus exportaciones de cacao en base a su capacidad de gestión, puesto que el Gerente General y la Gerente Comercial mencionaron que todo el personal recibe capacitaciones para una alta dirección de la cooperativa Acopagro. También, la cooperativa participa constantemente a nivel nacional en eventos y ferias relacionadas a la exportación de cacao en conjunto con empresas del mismo rubro y entidades públicas que impulsan el desarrollo de estas, además, asisten a ferias internacionales especializadas en Europa; asimismo, durante su estadía en estos países realizan visitas a sus clientes frecuentes con el objetivo de fortalecer su relación y confianza. Con respecto a la capacidad productiva las estrategias empleadas por la cooperativa son la asistencia técnica en el correcto manejo de plagas y enfermedades del cacao, las

capacitaciones constantes a los productores y personal en general que participan en todo el proceso de producción, ejecutando una logística eficiente en el área de producción para lograr obtener el volumen de cacao demandado y exportar el producto en óptimas condiciones. Por otro lado, en referencia a la capacidad económica y financiera, se mencionó que entre el 2016 y 2018 fueron los años de mayor rentabilidad para la cooperativa y además de tener un cacao orgánico cuentan con el sello FairTrade. La cooperativa trabaja con bancos del extranjero como Suiza y Ámsterdam, por lo que es importante que cuenten con buena rentabilidad para generar mayor confianza en las entidades financieras, ya que dependiendo de esto se podrá acceder a un monto mayor para el financiamiento, negociar una mejor tasa de interés, plazos de pago y reducir procesos documentarios.

## CAPÍTULO IV: DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

En la investigación se tuvo como objetivo general identificar las estrategias empleadas en las exportaciones de cacao por parte de la Cooperativa Agraria Cacaotera Acopagro y su oferta exportable en el periodo 2015-2020. En los resultados encontrados después de las entrevistas realizadas se identificó que las estrategias empleadas concuerdan con la exportación de cacao de Acopagro y la oferta exportable. Es por ello, que la competitividad internacional de la cooperativa se desarrolla de acuerdo a las necesidades y exigencias de sus principales clientes en Europa y Estados Unidos ofreciendo un cacao de alta calidad, con un manejo eficiente de la cadena de producción y capacidad de gestión mediante constantes capacitaciones brindadas a los trabajadores sobre el manejo de plagas y mejoras en cultivo y cosecha del cacao; es así que cumplen con la capacidad productiva requerida de acuerdo a los contratos establecidos, además la logística empleada en la cooperativa Acopagro asegura un idóneo proceso de almacenamiento y distribución para que el cacao llegue en el mejor estado a su destino final. Estos resultados son similares con la definición de Daniels et al. (2018), quien menciona que las exportaciones hacen referencia a la venta de un bien producido por una compañía, lo cual incrementa las ventas y se adquiere activos útiles para competir en los mercados internacionales; también, Chabén (2017) menciona que la oferta exportable se ajusta a las necesidades y exigencias de los mercados internacionales, los cuales se rigen de acuerdo con la calidad, atributos y el volumen a exportar.

Por otro lado, como primer objetivo específico fue describir la concordancia de las estrategias empleadas por la Cooperativa Agraria Acopagro para mantener sus exportaciones de cacao en base a su capacidad productiva en el periodo 2015-2020. En los resultados se describió que las estrategias empleadas concuerdan con las exportaciones de cacao de

Acopagro y la capacidad productiva, ya que de acuerdo con la cantidad de negociaciones concretadas por TN a exportar de cacao se realiza la producción para cumplir con los envíos. Con respecto a los años de la investigación se detalla que la cooperativa de manera anual tiene clientes con pedidos fijos para lo cual ya tienen previsto la cantidad que se va a producir para ser exportado, además, durante las temporadas de cosecha tienen picos altos de producción lo que genera un sobre stock y pueden acceder a vender cantidades adicionales; asimismo, esto se lleva a cabo con los socios que son productores de la cooperativa quienes cumplen con los requisitos y certificaciones para ofertar un cacao de calidad. Este resultado es similar con la definición de Labraga et al (2017), donde mencionan que las estrategias empleadas en las exportaciones de un producto tienen que concordar con la capacidad productiva y/o el volumen con el que dispone la empresa para cumplir de manera fija con los pedidos y requerimientos de los clientes del mercado internacional. También concuerda con el artículo de investigación "Gestión de la producción de cacao y su impacto en la oferta exportable en la provincia de San Martín – Región San Martín", Alarcón (2019) menciona que el proceso productivo está estandarizado mediante controles de calidad, estándares técnicos, cumpliendo con el volumen necesario a exportar para competir en el mercado internacional, hacen uso de pequeñas asociaciones cacaoteras para conservar la disponibilidad del cacao en el tiempo.

Además, como segundo objetivo específico fue explicar la concordancia que tienen las estrategias empleadas por la Cooperativa Agraria Acopagro para mantener sus exportaciones de cacao en base a su capacidad de gestión en el periodo 2015 – 2020, ya que por parte de la gerencia general y funcionarios continuamente están evaluando sus debilidades para mejorarlas y fortalecer sus capacidades mediante estrategias de internacionalización y desarrollo de la oferta exportable, además, en el periodo de la

investigación mencionaron que asistían a ferias nacionales e internacionales para dar a conocer su producto, ingresar a nuevos mercados y cumplir con las exigencias requeridas, también con las visitas a Europa donde se encuentran sus principales clientes para estrechar los lazos de confianza y buena relación lo cual influye de forma positiva en la postventa. Asimismo, los funcionarios y trabajadores están comprometidos y en constante capacitación en las diferentes áreas de la cooperativa para continuar logrando mejoras. Este resultado es similar con la definición de Vergara, N. (2012), quien menciona que la capacidad de gestión de una empresa debe lograr posicionar a su producto y cumplir con las exigencias en el mercado de destino y aplicar estrategias de internacionalización. También se relaciona con el artículo de investigación "Oferta exportable de cacao en grano desde la provincia de Leoncio Prado – Huánuco, hacia la Unión Europea" de Laura y Llauca (2019) donde sus resultados demuestran que es importante tener estrategias para el desarrollo de la oferta exportable, incorporando planes estratégicos para las empresas exportadoras del cacao, mediante el apoyo de empresarios y el gobierno, quien promueve las exportaciones, capacita y en algunos casos financia a los productores.

Y por último como tercer objetivo específico fue describir la importancia que tiene establecer estrategias sobre la capacidad económica y financiera para las exportaciones de cacao de la Cooperativa Agraria Acopagro en el periodo 2015 – 2020. En los resultados se describe la importancia de establecer estrategias sobre la capacidad económica y financiera ya que si hay un mayor flujo de exportaciones como consecuencia la rentabilidad de la cooperativa aumentará, asimismo, uno de los factores que repercute es el precio de la bolsa de valores de New York para determinar el precio de venta y además depende de la calidad del cacao ofertado, mencionaron que entre el 2016 y 2018 fueron los años de mayor rentabilidad para la cooperativa. En los casos que la cooperativa requiere de financiamiento

y/o capital de trabajo, este suele trabajar con bancos del extranjero ya que estos les brindan mayores facilidades, para los préstamos no necesitan de garantías, tienen bajas tasas de interés y procesos documentarios más sencillos en comparación a los bancos nacionales. Este proceso lo llevan a cabo debido a su capacidad de endeudamiento, donde proyectan el aproximado de TN de exportaciones que se realizarán ya que deben tener en cuenta el monto para el préstamo y realizar la triangulación sin necesidad de un aval, sólo mediante un contrato entre la cooperativa y el banco o entidad financiera, y determinan un periodo de pago a corto plazo. El resultado obtenido tiene similitud con la definición de Vergara, N. (2012), quien menciona que las empresas deben tener la capacidad económica y financiera de solventar los costos del proceso de producción de sus productos para su exportación, para así ofrecer un precio competitivo al mercado internacional; pero en el caso de necesitar capital tienen la alternativa de acudir a financiamiento de terceros.

### **Conclusiones**

Se concluye que las estrategias empleadas para las exportaciones de cacao de Acopagro tienen concordancia con la buena capacidad de gestión para concretar y mantener las negociaciones y fidelización con sus clientes. Asimismo, las estrategias con respecto a su capacidad productiva para cumplir con los contratos pactados de acuerdo con la demanda, vender un producto de alta calidad con certificaciones como FairTrade, DEMETER, CAAE y tener capacidad económica y financiera estable para su producción o para solicitar financiamiento a bancos nacionales e internacionales teniendo en cuenta los beneficios brindados de ellos y poder cumplir con las obligaciones de pago acordadas.

Se concluye que las estrategias empleadas por la cooperativa de las exportaciones de cacao tienen concordancia ya que para mantener su capacidad productiva tienen que

proyectarse en corto, mediano y largo plazo para mantener un manejo eficiente de sus exportaciones, cumplir con la demanda de producción requerida y brindar cacao orgánico de alta calidad respaldado por las certificaciones obtenidas ya que cumplen con los requerimientos exigidos por sus clientes. Asimismo, las capacitaciones y asistencia técnica a los productores ya que esto ayuda en el proceso para obtener un producto de alta calidad y que se mantenga o incremente el volumen de producción por hectárea anual.

Se concluye que las estrategias empleadas por la cooperativa en sus exportaciones de cacao tienen concordancia con la capacidad de gestión, esto se debe a que reconocen sus capacidades y debilidades para cumplir con las exigencias del mercado y lograr posicionar su producto. Asimismo, implementar estrategias de internacionalización por lo que participan en ferias nacionales e internacionales como BioFatch feria especializada en productos orgánicos en Europa donde tienen mayor visibilidad. Además, consideran que su fortaleza principal es el capital humano y el cacao, ya que al desarrollar estrategias de negocio y brindar capacitaciones constantes a los funcionarios/trabajadores de la cooperativa mejoran e innovan en los diferentes procesos que llevan a cabo.

Se concluye que es importante establecer estrategias sobre la capacidad económica y financiera para las exportaciones de cacao de la cooperativa ya que de acuerdo con las estrategias puede afectar la rentabilidad que se ve definida por el alza de precios en la bolsa de valores. Asimismo, para establecer sus precios tienen en consideración la competencia nacional, la presión competitiva y el costeo interno donde se define los costos de producción. Al negociar con los clientes el precio venta del cacao influye que el producto es orgánico y cuenta con el sello Fair-Trade lo cual favorece para el incremento del precio. Otra de las estrategias establecidas en Acopagro es contar con crédito en bancos nacionales e

internacionales donde se considera la tasa de interés, el tiempo brindado para pagar el financiamiento y la confianza en la cooperativa ya que no le solicitan un aval.

### **Recomendaciones**

Se recomienda para las futuras investigaciones que se realice una investigación con la participación de otras cooperativas cacaoteras que permitan hacer un contraste con los resultados que se han obtenido en la presente investigación. Asimismo, se recomienda ampliar o cambiar el enfoque a una investigación cuantitativa que permita hacer una medición más objetiva de algunas variables y complementar los resultados obtenidos. Por otro lado, se recomienda a la cooperativa Acopagro continúe con las mejoras en su capacidad de gestión mediante las capacitaciones técnicas a los productores y para el personal de las diferentes áreas de acuerdo con los objetivos que deseen alcanzar; continuar con la relación cercana con instituciones aliadas que le brindan apoyo con recursos humanos, técnicos y económicos como APPCACAO, MOCCA-USAID, ONUDI-INACAL, entre otros, de esta manera se podrá mejorar el proceso productivo, evitar plagas y enfermedades en las plantaciones como la carmena, moniliasis, entre otras para así obtener un producto de gran calidad para la exportación. Asimismo, por parte de la alta gerencia generar buena relación con sus clientes potenciales y mejorar sus estrategias de negociación como las visitas constantes y participación en ferias nacionales e internacionales. Además, es importante que tengan buena coordinación con respecto a su capacidad productiva y que cumplan con los pedidos pactados para lograr asegurar la cantidad de TN en sus exportaciones ya que no tienen proyectado aumentar la cantidad de socios pero si buscan incrementar la producción mediante estrategias de cultivo, en mejorar la calidad de la tierra, los procesos de producción, para cumplir con las exigencias de los clientes; se recomienda continuar con las



certificaciones internacionales y así cubrir todo el proceso de exportación ya que de esta forma se garantiza la calidad del cacao orgánico que le brinda un valor agregado para cotizar un mejor precio en el mercado. También deben invertir en tecnología ya que es necesaria para la producción del cacao, buscar subvenciones de parte del estado y organizaciones extranjeras. Por último, se recomienda a las cooperativas de cacao continuar con el buen manejo de los recursos e innovar en los procesos con los que cuentan ya que de esta forma generarán mayores utilidades de la exportación del cacao, lo que les permitirá obtener mejores propuestas para acceder a financiamientos.

### **Implicancias**

Las implicancias que tiene la presente investigación es de aspecto práctico ya que se da a conocer las estrategias utilizadas por Acopagro en las exportaciones cacao y su oferta exportable, ampliando su visión con respecto a las nuevas oportunidades de mejora que puede emplear la cooperativa y seguir trabajando en el desarrollo y crecimiento constante de su recurso humano, manteniendo las capacitaciones a los productores para incrementar su capacidad productiva y calidad del grano de cacao orgánico; continuar con la participación activa en ferias especializadas para ingresar a nuevos mercados, también es importante acotar que las estrategias de negociación con sus clientes y bancos han sido óptimos lo cual los ayuda a mantener su precio de ventas y confianza con sus clientes. Por otro lado, la investigación tiene implicancias teóricas puesto que las variables planteadas, los hallazgos encontrados sirven de base para iniciar futuras investigaciones de temas acerca del cacao, la gestión y factores que afectan la exportación del producto.

### **Limitaciones**

Las limitaciones que se tuvieron en el proceso de elaboración de la tesis son las siguientes: en primer lugar, el reducido tiempo debido a la carga laboral de las integrantes. En segundo lugar, dificultad para entablar comunicación con el representante legal y actualice la carta de autorización y documentación necesaria para el uso de información, debido a la ocupada agenda y eventos importantes en los cuales participa la cooperativa como el Salón del Cacao y Chocolate; por lo cual se intentó entablar una comunicación durante varios meses vía correo electrónico, mensajes, WhatsApp y visitas a la feria donde participan, ya que su sede se encuentra en provincia, lo cual retrasó la presentación de los documentos requeridos para nuestra investigación. Tercero, en la búsqueda del marco teórico y los antecedentes nacionales e internacionales, los artículos encontrados que tenían relación con la línea de investigación no estaban en el rango de los 5 años requeridos. Por último, en la actualización del formato Apa se verificó que algunas fuentes empleadas en las referencias bibliográficas habían expirado o los enlaces de las páginas web habían cambiado por lo que se tuvo que realizar una nueva búsqueda.

## REFERENCIAS

- Acopagro. (s.f.). *Acerca de Nosotros, aliados y certificaciones*. Recuperado el 2023, de Acopagro Cooperativa Agraria: <https://acopagro.com.pe/>
- Acopagro, C. A. (2021). Recuperado el 2021, de <https://acopagro.com.pe/acopagro/>
- Adex Data Trade. (2020). *Oportunidades comerciales para derivados del cacao*. Obtenido de Adex Data Trade: <http://www.adexdatatrade.com.eu1.proxy.openathens.net//ADTFileServer/EstudiosMercado/985-72599d40-e457-41a2-8b69-3269c3ba3038.pdf>
- Aguirre, C. (29 de Enero de 2014). *Krugman, Porter y competitividad: a propósito de la visita de Paul Krugman al Perú*. Obtenido de ESAN: <https://www.esan.edu.pe/conexion/actualidad/2014/01/29/krugman-porter-competitividad-peru/>
- Alarcón Lugo, F. G. (2019). *Gestión de la producción de cacao y su impacto en la oferta exportable en la provincia de San Martín - Región San Martín [Tesis de titulación, Universidad San Martín de Porres]*. Repositorio Académico, Lima. Obtenido de [https://repositorio.usmp.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12727/6624/alarc%c3%b3n\\_lfg%20%28embargado%29.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.usmp.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12727/6624/alarc%c3%b3n_lfg%20%28embargado%29.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Alejos Villanueva, L. D., & Ríos Ríos, A. R. (2019). *Competitividad y los factores que influyen en las exportaciones de cacao de Perú [Tesis de Licenciatura, Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas]*. Repositorio, Lima. Obtenido de [https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/625705/AlejosV\\_L.pdf?sequence=4&isAllowed=y](https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/625705/AlejosV_L.pdf?sequence=4&isAllowed=y)
- APPCACAO. (2023). *Acopagro: El viaje del cacao*. Obtenido de APP Cacao: <http://appcacao.org/acopagro/>
- Baena Rojas, J. J. (Enero de 2018). *Barreras arancelarias y no arancelarias como restricciones al comercio internacional*. Obtenido de Producción científica Luz.org: <https://produccioncientificaluz.org/index.php/rvg/article/view/24263/24719>
- Banco Central de Reserva del Perú. (2011). *Glosario de términos económicos*. Obtenido de BCRP: <https://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Glosario/Glosario-BCRP.pdf>
- Betancourt, D. F. (11 de Abril de 2016). *Capacidad de producción: ¿Qué es y cómo se calcula?* Obtenido de Ingenio Empresa: [www.ingenioempresa.com/capacidad-produccion-empresa](http://www.ingenioempresa.com/capacidad-produccion-empresa)

- Betrán, Casanovas. (2013). *La financiación de la empresa: Cómo optimizar las decisiones de financiación para crear valor*. Barcelona: Profit.
- Blanco, B. D. (18 de 08 de 2020). *EFE News Service*. Obtenido de <https://search.proquest.com/wire-feeds/perú-el-nuevo-paraiso-del-jengibre/docview/2434726738/se-2?accountid=36937>
- Bonales Valencia, J., Zamora Torre, A. I., & Ortiz Paniagua, C. F. (27 de Octubre de 2015). *Variables e Índices de Competitividad de las Empresas Exportadoras, utilizando el PLS*. Obtenido de Dianet, Universidad de la Rioja: Dialnet-VariablesEIndicesDeCompetitividadDeLasEmpresasExpo-5480549.pdf
- CacaoMéxico. (2021). *Cacaoméxico.org*. Obtenido de [https://cacaomexico.org/?page\\_id=70](https://cacaomexico.org/?page_id=70)
- Cacaoméxico.org. (s.f.). *Historia del Cacao*. Recuperado el 2023, de Cacao México: [https://cacaomexico.org/?page\\_id=70](https://cacaomexico.org/?page_id=70)
- Ccaccya, D. (2015). *Análisis de rentabilidad de una empresa*. Informe Financiero. Obtenido de <https://es.scribd.com/document/358732609/Analisis-rentabilidad-pdf>
- Chabén, N. Y. (2017). *Conferencias y clases magistrales: La consistencia de nuestra oferta exportable*. Obtenido de Revista Derecho: <http://revistaderecho.um.edu.uy/wp-content/uploads/2018/04/CHABEN.pdf>
- Coral Rojas, Y. E., Melo Mosquera, G. O., Agredo Madroñero, D. A., & Moncayo Rosero, J. K. (2021). *OFERTA EXPORTABLE DEL CACAO DEL DEPARTAMENTO DE NARIÑO (2010 - 2018)*. doi:<https://doi.org/10.22267/rtend.212201.164>
- Coral, Y. M. (2021). doi:<https://doi.org/10.22267/rtend.212201.164>
- Córdoba. (2010). LA TECNOLOGÍA su conceptualización y algunas reflexiones con respecto a sus efectos. Obtenido de <http://www.ammci.org.mx/revista/pdf/Numero2/2art.pdf>
- Daniels, J. D., Radebaugh, L. H., & Sullivan, D. P. (2018). *Negocios Internacionales: Operaciones y ambientes* (Decimoquinta ed.). Pearson Educación.
- DispatchTrack. (s.f.). *¿Qué es la logística internacional? Importancia, funciones y características*. Recuperado el 2023, de Beetrack: <https://www.beetrack.com/es/blog/que-es-la-logistica-internacional>
- Domingo Hernández , C. (12 de Diciembre de 2016). *Competitividad empresarial*. Obtenido de Gestipolis: [https://www.gestipolis.com/competitividad-empresarial/#\\_ftn4](https://www.gestipolis.com/competitividad-empresarial/#_ftn4)
- EAE Business School. (9 de Marzo de 2023). *Proceso de producción: en qué consiste y cómo se desarrolla*. Obtenido de Retos en Supply Chain : <https://retos-operaciones-logistica.eae.es/proceso-de-produccion-como-desarrolla/>

- Fogarty, D. W., Blackstone, J., & Hoffmann, T. (2007). *Administración de la Producción e Inventarios* (Segunda ed.). México: Grupo Editorial Patria.
- gob\_pe. (08 de 06 de 2020). *CE Noticias Financieras*. Obtenido de <https://search.proquest.com/wire-feeds/envíos-de-fruta-y-jengibre-mantienen-al-alza/docview/2410998001/se-2?accountid=36937>
- Hernández Contreras, F. (s.f.). *Introducción a los Negocios Internacionales*. Eumedd. Recuperado el 2021, de <http://www.eumed.net/libros-gratis/2014/1394/index.htm>
- Hernández Chavarria, J. (02 de Noviembre de 2016). *Capacidades tecnológicas y organizacionales de las empresas mexicanas participantes en la cadena de valor de la industria aeronáutica*. doi:<https://doi.org/10.24275/etypuam/ne/472017/hernandez>
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, M. d. (2014). *Metodología de la investigación* (Sexta edición ed.). Interamericana Editores, S.A. de C.V. Obtenido de <https://www.esup.edu.pe/wp-content/uploads/2020/12/2.%20Hernandez,%20Fernandez%20y%20Baptista-Methodolog%C3%ADa%20Investigacion%20Cientifica%206ta%20ed.pdf>
- Hidalgo Cevallos, A. A. (2016). *Factores que afectan la demanda de cacao en Estados Unidos y exportaciones de cacao en grano de Ecuador [Tesis de titulación, Escuela Agrícola Panamericana Zamorano]*. Repositorio, Honduras. Obtenido de <https://bdigital.zamorano.edu/server/api/core/bitstreams/d3b0f183-8481-48a5-aeb7-33c657335751/content>
- Hidalgo Herrera, B. F. (2019). *Análisis de la exportación del cacao en grano y la rentabilidad del período 2010-2017 en la Cooperativa Agroindustrial "Cacao Alto Huallaga" de Tingo María [Tesis de titulación, Universidad Alas Peruanas]*. Repositorio, Tingo María. Obtenido de [https://repositorio.uap.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12990/8857/Tesis\\_Exportaci%C3%B3n\\_Cacao\\_Rentabilidad.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.uap.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12990/8857/Tesis_Exportaci%C3%B3n_Cacao_Rentabilidad.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Labraga, J., Scheker, E., & Isa, P. (2017). *Promover las Exportaciones para mejorar la Calidad de Vida*. doi:<http://dx.doi.org/10.18235/0000740>
- LaFuente, F. (2000). *Aspectos del Comercio Exterior*. B - EUMED. Obtenido de <https://infolibros.org/pdfview/3215-aspectos-del-comercio-exterior-fernando-lafuente/>
- Laura Aguilar, L. F., & Llauca Quispe, J. C. (2019). *Oferta exportable de cacao en grano desde la provincia de Leoncio Prado - Huánuco, hacia la Unión Europea [Tesis para titulación, Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas]*. Repositorio Académico, Lima. Obtenido de [https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/626433/Laura\\_AL.pdf?sequence=3&isAllowed=y](https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/626433/Laura_AL.pdf?sequence=3&isAllowed=y)

- Jerma & Marquez. (2010). *Comercio y Marketing Internacional* (Cuarta edición ed.). México: Cengage Learning .
- Luque Luque , A. R. (2020). *Desempeño exportador del cacao en la selva central, a partir de cambios en los factores de calidad [Tesis para magister, Universidad Nacional Agraria La Molina]* . Repositorio, Lima, Perú. Obtenido de <https://repositorio.lamolina.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12996/4471/luque-luque-amarilda-rosa.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Mendoza. (21 de 02 de 2018). Cuatro momentos económicos en la historia del Perú Republicano. *Pensamiento Crítico*, 22(2), 229-244. Recuperado el 2021, de <https://doi.org/10.15381/pc.v22i2.14339>
- Mendoza, J. (2017). Cuatro momentos económicos en la historia del Perú Republicano. *Pensamiento Crítico*, 22(2), 229-244. doi:<https://doi.org/10.15381/pc.v22i2.14339>
- MIDAGRI. (4 de Noviembre de 2019). *Perú presenta oferta exportable de cacao en el "Salon Du Chocolat 2019" en París*. Obtenido de Gob.pe: <https://www.gob.pe/institucion/midagri/noticias/66008-peru-presenta-oferta-exportable-de-cacao-en-el-salon-du-chocolat-2019-en-paris>
- MINAGRI. (2020). *CDN*. Obtenido de <https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/1476844/EI%20jenjibre%20o%20ki%C3%B3n%20peruano%2C%20una%20estrella%20que%20vuelve.pdf>
- Mincetur. (2006). Plan Maestro de Cultura Exportadora. Obtenido de [https://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/comercio\\_exterior/plan\\_exportador/Penx\\_2003\\_2013/5Plan\\_Cultura\\_Exportadora/Plan\\_Maestro\\_Cultura\\_Exportadora.pdf](https://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/comercio_exterior/plan_exportador/Penx_2003_2013/5Plan_Cultura_Exportadora/Plan_Maestro_Cultura_Exportadora.pdf)
- Mincetur. (2011). *Acuerdos Comerciales del Perú*. Recuperado el 2023, de [Acuerdos Comerciales: https://www.acuerdoscomerciales.gob.pe/acuerdos\\_comerciales.html](https://www.acuerdoscomerciales.gob.pe/acuerdos_comerciales.html)
- Mincetur. (Abril de 2016). *Análisis integral de la logística en el Perú*. Obtenido de Mincetur: [https://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/comercio\\_exterior/facilitacion\\_comercio\\_exterior/P\\_Cacao.pdf](https://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/comercio_exterior/facilitacion_comercio_exterior/P_Cacao.pdf)
- MINCETUR. (2020). *PromPeru*. Obtenido de PromPeru: <https://institucional.promperu.gob.pe/ContenidosFichas/centro-y-sudamerica/osan-ficha-mercado-chile-producto-jengibre-2020.pdf>
- Mincetur. (s.f.). *Mincetur*. Recuperado el 2021, de <https://www.mincetur.gob.pe/comercio-exterior/>

- Mincetur. (s.f). *PROGRAMA DE SEGURO DE CREDITO A LA EXPORTACIÓN PARA LAS PYMES - SEPYMEX*. Recuperado el 2021, de [https://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/comercio\\_exterior/Proyectos\\_programas/PROGRAMA\\_SEPYMEX.pdf](https://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/comercio_exterior/Proyectos_programas/PROGRAMA_SEPYMEX.pdf)
- Ministerio de Agricultura y Riego. (Julio de 2016). *Estudio del Cacao en el Perú y el Mundo*. (C. Armando Romero, Ed.) Obtenido de Camcafeperu: <https://camcafeperu.com.pe/admin/recursos/publicaciones/Estudio-cacao-Peru-y-Mundo.pdf>
- Ministerio de Desarrollo Agrario y Riego. (2019). *Perú presenta oferta exportable de cacao en el "Salon Du Chocolat 2019" en París*. Obtenido de <https://www.gob.pe/institucion/midagri/noticias/66008-peru-presenta-oferta-exportable-de-cacao-en-el-salon-du-chocolat-2019-en-paris>
- Ministerio de Desarrollo Agrario y Riego. (2020). *Observatorio de Commodities*. Obtenido de Gob.pe: <https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/1782245/Commodities%20Cacao%3A%20oct-dic%202021.pdf>
- Ministerio de Desarrollo Agrario y Riego. (s.f.). *La oferta exportable*. Recuperado el 2023, de Midagri: <https://www.midagri.gob.pe/portal/181-exportaciones/que-podemos-exportar/532-definicion-de-oferta-exportable>
- Ministerio de Economía y Finanzas. (2023). *Definiciones 2023*. Obtenido de MEF: [https://www.mef.gob.pe/es/?option=com\\_content&language=es-ES&Itemid=100852&lang=es-ES&view=article&id=287](https://www.mef.gob.pe/es/?option=com_content&language=es-ES&Itemid=100852&lang=es-ES&view=article&id=287)
- Ministerio de Economía y Finanzas. (s.f.). *Acuerdos Comerciales*. Recuperado el 2021, de MEF: [https://www.mef.gob.pe/es/?option=com\\_content&language=es-ES&Itemid=101051&lang=es-ES&view=article&id=474](https://www.mef.gob.pe/es/?option=com_content&language=es-ES&Itemid=101051&lang=es-ES&view=article&id=474)
- Najar, R. W. (2017). Obtenido de [https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/23916/Najar\\_RW.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/23916/Najar_RW.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Observatorio del Cacao. (2016). *Historia*. Obtenido de Observatorio del Cacao: <http://www.observatoriodelcacao.com/historia/>
- Orbe Arellano, J. D. (2017). *Análisis de la oferta exportable del cacao orgánico de la región Piura hacia el mercado europeo en el año 2015 [Tesis para licenciatura, Universidad César Vallejo]*. Repositorio, Piura. Obtenido de [https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/38064/Orbe\\_AJD.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/38064/Orbe_AJD.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

- Orellana Mossot, E. F. (2019). *Análisis de la oferta exportable de cacao ecuatoriano bajo la normativa de comercio justo [Tesis de titulación, Universidad de las Fuerzas Armadas]*. Repositorio, Ecuador. Obtenido de ESPE: <http://repositorio.espe.edu.ec/xmlui/bitstream/handle/21000/15742/T-ESPE-040794.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Peralta Mera , K. K., & Chasin Garcés, S. S. (2016). *Exportación de cacao orgánico al mercado alemán por medianas empresas de Guayaquil [Tesis de titulación, Universidad Laica Vicente RocaFuerte de Guayaquil]*. Repositorio , Ecuador. Obtenido de <http://repositorio.ulvr.edu.ec/handle/44000/1265>
- Pierre A., D. (2015). *Logística Internacional: La administración de las operaciones de comercio internacional (4ta ed ed.)*. (M. Omegar, Ed.) Cengage Learning Editores SA de CV. Obtenido de <https://upn.vitalsource.com/books/9786075225043>
- PROESA. (2015). *Guía básica de exportación Bienes*. Obtenido de Cultura Exportadora: <https://proesa.gob.sv/cultura-exportadora/>
- Proexport Colombia. (2013). *Introducción a la Logística Internacional*. Obtenido de Centro de Información Proexport: <https://docplayer.es/9988204-Introduccion-a-la-logistica-internacional-centro-de-informacion-proexport-2013.html>
- Quintero, D. (2004). El mercado mundial del cacao. Obtenido de [http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1316-03542004000100004&lng=es&tlng=es](http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1316-03542004000100004&lng=es&tlng=es)
- Quiroz Torres, A. M., & Vásquez Novoa, M. S. (2016). *Oportunidades comerciales en el mercado de Suiza para las exportaciones peruanas de cacao en grano tostado - 2015 [Tesis de licenciatura, Universidad Privada del Norte]*. Repositorio , Lima. Obtenido de <https://hdl.handle.net/11537/10100>
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2014). *Administración (Decimosegunda ed.)*. México: PEARSON. Obtenido de [https://escuelajudicial.cjf.gob.mx/Concursos/2022/Administradores/Bibliografia/Autores/Anexo%209.%20Stephen%20P.%20Robbins\\_%20Mary%20K.%20Coulter%20-%20Administraci%C3%B3n-Pearson%20Educa%C3%B3n%20\(2017\)\\_repaired.pdf](https://escuelajudicial.cjf.gob.mx/Concursos/2022/Administradores/Bibliografia/Autores/Anexo%209.%20Stephen%20P.%20Robbins_%20Mary%20K.%20Coulter%20-%20Administraci%C3%B3n-Pearson%20Educa%C3%B3n%20(2017)_repaired.pdf)
- Rubio, L. Baz, V. (2004). *El poder de la competitividad*. FCE - Fondo de Cultura Económica. Obtenido de <https://elibro.bibliotecaupn.elogim.com/es/lc/upnorte/titulos/110897>
- Soler, D. (2021). *Guía practica de las reglas INCOTERMS 2020: derechos y obligaciones sobre las mercancías en el comercio internacional (1ra ed.)*. (M. Books, Ed.) Barcelona, España. Obtenido de <https://elibro.bibliotecaupn.elogim.com/es/ereader/upnorte/176793?page=18>



Universidad San Ignacio de Loyola. (2018). *El cacao, tesoro de la Amazonía*. (L. De la Fuente de Diez Canseco, Ed.) Obtenido de Repositorio:  
<https://repositorio.usil.edu.pe/server/api/core/bitstreams/ce43d8b2-ee08-4b8e-b6b5-040d64189e61/content>

Vergara, N. (2012). *Marketing y Comercialización Internacional*. Ecoe Ediciones. Obtenido de <https://elibro.bibliotecaupn.elogim.com/es/lc/upnorte/titulos/69228>

Veritrade. (2021). Obtenido de <https://www.veritradecorp.com/es/peru/importaciones-y-exportaciones-cooperativa-agraria-cacaotera-acopagro/ruc-20404057805>

Westreicher, G. (2020). *Barrera comercial*. Obtenido de Economipedia:  
<https://economipedia.com/definiciones/barrera-comercial.html>

Zambrano, E. (2015). *SCIELO*. Obtenido de <http://www.scielo.org.co/pdf/entra/v11n2/v11n2a13.pdf>

## ANEXOS

### Anexo 1: Matriz de consistencia

#### MATRIZ DE CONSISTENCIA

**Las exportaciones de cacao de la cooperativa agraria cacaotera Acopagro y la oferta exportable, en el periodo 2015-2020**

| PROBLEMA  | OBJETIVOS  | CATEGORIAS   | METODOLOGÍA  |
|---|--|--|--|
| GENERAL   | GENERAL  | CATEGORIAS 1   | TIPO Y DISEÑO  |
| ¿Cuáles son las estrategias empleadas en las exportaciones de cacao por parte de la Cooperativa Agraria Acopagro y su oferta exportable en el periodo 2015-2020?? | Identificar las estrategias empleadas en las exportaciones de cacao por parte de la Cooperativa Agraria Cacaotera Acopagro y su oferta exportable en el periodo 2015-2020. | <b>X. Exportaciones de cacao</b><br><br><b>Subcategorías de X:</b><br>x1. Barreras comerciales y Tratados<br>x2. Competitividad internacional<br>x3. Logística | <ul style="list-style-type: none"> <li>Tipo de Investigación: Cualitativa</li> <li>Nivel de Investigación: Descriptiva</li> <li>Diseño de Investigación: No experimental</li> <li>Alcance: Longitudinal</li> </ul> |
| ESPECÍFICOS   | ESPECÍFICOS  | CATEGORIA 2  |  |
| • ¿Qué concordancia tienen las estrategias empleadas por la   | • Describir la concordancia de las estrategias   | <b>Y. Oferta Exportable</b><br><br><b>Subcategorías de Y:</b>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Técnicas de recolección: Entrevista</li> </ul>  |

|   |   |   |   |
|---|---|---|---|
| <p>Cooperativa Agraria Acopagro para mantener sus exportaciones de cacao en base a su capacidad productiva en el periodo 2015-2020?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Qué concordancia tienen las estrategias empleadas por la Cooperativa Agraria Acopagro para mantener sus exportaciones de cacao en base a su capacidad gestión en el periodo 2015 - 2020?</li> <li>• ¿Qué importancia tiene establecer estrategias sobre la capacidad</li> </ul> | <p>empleadas por la Cooperativa Agraria Acopagro para mantener sus exportaciones de cacao en base a su capacidad productiva en el periodo 2015-2020.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Explicar la concordancia que tienen las estrategias empleadas por la Cooperativa Agraria Acopagro para mantener sus exportaciones de cacao en base a su capacidad gestión en el periodo 2015 - 2020.</li> </ul> | <p>y1. Productiva<br/>y2. Capacidad de Gestión<br/>y3. Capacidad económica y financiera</p> | <p>Capacidad Instrumento: Guía de entrevista</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Población: Cooperativa Agraria Cacaotera Acopagro</li> <li>• Muestra: 2 funcionarios</li> <li>• Muestreo: No probabilístico por conveniencia</li> </ul> |
|---|---|---|---|

---

económica y • Describir la  
financiera para las importancia que  
exportaciones de tiene establecer  
cacao de la estrategias sobre la  
Cooperativa Agraria capacidad  
Acopagro en el económica y  
periodo 2015 - 2020? financiera para las  
exportaciones de  
cacao de la  
Cooperativa  
Agraria Acopagro  
en el periodo 2015  
– 2020.

---

Nota: Elaboración propia

### Anexo 1: Matriz de operacionalización de las variables

---

Operacionalización de las variables

---

| <b>VARIABLES</b> | <b>DEFINICIÓN CONCEPTUAL</b>  | <b>CATEGORÍAS</b>            | <b>SUBCATEGORÍAS</b>   |
|------------------|---|------------------------------|--|
| Exportación      | Las exportaciones de mercancías son productos tangibles (bienes) que se envían fuera del país, constituyendo transacciones económicas internacionales más comunes de un país; en un aspecto más amplio, exportar hace referencia la venta de los bienes o servicios producidos por una empresa localizada en un país a clientes que residen en otro país. Además, es la forma más atractiva de incrementar las ventas o adquirir activos útiles para la competencia en los mercados extranjeros. (Daniels, Radebaugh, & Sullivan, 2018) | Barreras comerciales         | Arancel<br>Medidas arancelarias<br>Medidas no arancelarias<br>Tratados de libre comercio       |
|                  |   | Competitividad internacional | Calidad<br>Precio  |
|                  |   | Logística                    | Logística internacional<br>Almacenamiento<br>Aduanas<br>Documentos de exportación<br>Incoterms |

|                          |   |   |   |
|--------------------------|---|---|---|
| <p>Oferta Exportable</p> | <p>La oferta exportable como la capacidad de producir grandes cantidades de un bien incluso después de cumplir con la demanda nacional o también definido como el exceso de producción no utilizado por el mercado nacional y debe exportarse para evitar los cambios de precio que ocasiona el exceso de producción de ese determinado bien.</p> <p>(Labraga, Schecker , &amp; Isa , 2017)</p> | <p>Capacidad productiva</p> <p>Capacidad de gestión</p> <p>Capacidad económica y financiera</p> | <p>Volumen de producción</p> <p>Proceso productivo</p> <p>Tecnología</p> <p>Cultura exportadora</p> <p>Satisfacción al cliente</p> <p>Capacidad de endeudamiento</p> <p>Capacidad de financiamiento</p> <p>Recursos de financiamiento</p> <p>Precio Competitivo</p> |
|--------------------------|---|---|---|

Nota: Elaboración propia

## **Anexo 2: Preguntas de la entrevista**

---

### **PREGUNTAS PARA LA ENTREVISTA**

---

#### **VARIABLE - EXPORTACIÓN**

---

##### **BARRERAS COMERCIALES**

---

- 1 Al ser EE. UU. y Europa sus principales destinos de exportación, ¿Cuál de ellos les ofrece mayores beneficios para el producto debido a los TLC vigentes?
  - 2 ¿Importan insumos para el proceso de producción del cacao?, si la respuesta es sí, ¿Se acogen al beneficio del Drawback?
- 

##### **COMPETITIVIDAD INTERNACIONAL**

---

- 1 Con respecto a las certificaciones de calidad que tiene Acopagro, ¿Cuáles fueron las certificaciones exigidas por sus principales países de destino?
  - 2 ¿Cómo fluctúan los precios del cacao en sus mercados internacionales y cuál es su comportamiento?
  - 3 Con respecto al análisis de cadmio exigido por el mercado europeo ¿Tuvieron alguna incidencia en su tierra de cultivo? Si la respuesta es sí, ¿Qué medidas tomaron?
- 

##### **LOGISTICA**

---

- 1 ¿Cómo cree que pueden optimizar la cadena de valor para la exportación de cacao?
  - 2 ¿Cuáles son las fortalezas y debilidades de la exportación de cacao desde su región y por qué?
  - 3 ¿Cuál es el INCOTERM más utilizado en la cooperativa y por qué?
-

---

## VARIABLE - OFERTA EXPORTABLE

---

### CAPACIDAD PRODUCTIVA

---

- 1 ¿Qué estrategias han llevado a cabo para poder aumentar su capacidad productiva?
  - 2 ¿Cuáles son las exigencias o requerimientos de exportación de sus principales clientes?, ¿Alguna de ellas fue un obstáculo para lograr concretar una negociación?
  - 3 ¿En alguna oportunidad han tenido problemas para satisfacer de manera continua la demanda de sus clientes?, Si la respuesta es sí, ¿Cuáles fueron las causas?
  - 4 ¿Cómo afecta la estacionalidad en la producción del cacao para su exportación?
  - 5 A lo largo de los últimos 5 años, ¿Se han asociado con otros productores de cacao para lograr cumplir sus pedidos de exportación?
- 

### CAPACIDAD ECONÓMICA Y FINANCIERA

---

- 1 Durante el periodo mencionado, ¿Cuál ha sido el año de mayor rentabilidad con respecto a la exportación de cacao? Y ¿Cuáles considera que fueron los factores que influyeron?
  - 2 ¿Qué criterios consideran para establecer su precio de venta por kilogramo en valor FOB para ser competitivos en el mercado internacional?
  - 3 En el caso de requerir créditos ¿Qué tipo de financiamiento contempla la cooperativa?
  - 4 ¿Qué motivos tienen en cuenta para la elección de sus principales aliados financieros?
- 

### CAPACIDAD DE GESTIÓN

---

- 1 ¿Acopagro ha tenido participación en conjunto con Sierra y Selva Exportadora?, ¿Cuáles son los beneficios más resaltantes beneficios que han obtenido para promover la exportación del cacao?
  - 2 ¿Cuáles considera que son las principales capacidades de la cooperativa Acopagro y de qué manera han trabajado para reducir sus debilidades?
  - 3 ¿Cuáles son los objetivos que se han planteado para lograr fortalecer su cultura exportadora?
  - 4 ¿Qué estrategias de internacionalización han utilizado para lograr posicionar el producto?
- 

Nota: Elaboración propia



### Anexo 3 : Carta de autorización de la información de empresa

**CARTA DE AUTORIZACIÓN DE USO DE INFORMACIÓN DE EMPRESA  
PARA EL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN, TESIS O INFORME DE  
SUFICIENCIA PROFESIONAL**



Yo Segundo Gonzalo Rios Nuñez, identificado con DNI o CE N° 22999374, como representante legal de la empresa/institución:

Cooperativa Agraria ACOPAGRO Ltda con R.U.C. N° 20404057805, ubicada en la ciudad de Juanjui, Provincia de Mariscal Cáceres en la Región de San Martín.

OTORGO LA AUTORIZACIÓN A:

1) Abigayl Leyda Falla Cerda, con DNI/CE 76827518.

2) Lourdes Betzabeth Quijaite Bravo, con DNI/CE 70878155.

Egresado/s de la (  ) Carrera profesional o (  ) Programa de Posgrado de Administración de Negocios Internacionales para que utilice la siguiente información de la empresa: Sistema de gestión de calidad, exigencias y requerimientos de sus principales compradores, capacidad económica y financiera de la cooperativa, capacidad de gestión, factores de competitividad, tecnología, cadena logística, entrevista e información adicional que se pueda requerir en el transcurso de la investigación, con la finalidad de que pueda desarrollar su (  ) Trabajo de Investigación, (x) Tesis o (  ) Trabajo de Suficiencia profesional para optar al grado de (  ) Bachiller, (  ) Maestro, (  ) Doctor o (x) Título Profesional. Para su validez tomar en cuenta los documentos que deberán adjuntar, según los siguientes casos:

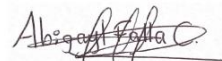
- 1) Para el caso de empresas privadas y formalizadas, se deberá adjuntar:
  - La vigencia de Poder o la consulta RUC (con fecha no mayor a 90 días a partir de la fecha del acta de aprobación del asesor en el caso de Tesis y a partir de la solicitud de la carpeta en el caso de Suficiencia Profesional)
  - En el caso de presentar consulta RUC, adjuntar copia del DNI vigente o Ficha Reniec del Representante Legal.
- 2) Para el caso de entidades públicas u organizaciones sin fines de lucro (ONGs y similares), se deberá adjuntar:
  - Resolución u otro documento oficial que evidencie que la persona que autoriza es la autoridad competente en ejercicio.
  - Copia del DNI vigente o Ficha Reniec del Representante Legal.
- 3) Para el caso de personas naturales, personas naturales con negocio, pequeñas y microempresas, se deberá adjuntar:
  - Ficha RUC 10 o 15 o 17 de ser el caso (fuerzas armadas, extranjeros, etc.)
  - Copia del DNI vigente o Ficha Reniec / Carnet de extranjería del representante Legal.

Indicar si el Representante que autoriza la información de la empresa, solicita mantener el nombre o cualquier distintivo de la empresa en reserva, marcando con una "X" la opción seleccionada.

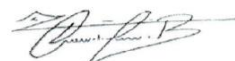
- (  ) Mantener en Reserva el nombre o cualquier distintivo de la empresa; o  
(  ) Mencionar el nombre de la empresa.

  
Firma y sello del Representante Legal o  
Representante del área  
DNI: 22999374

El Egresado/Bachiller declara que los datos emitidos en esta carta y en el Trabajo de Investigación, en la Tesis son auténticos. En caso de comprobarse la falsedad de datos, el Egresado será sometido al procedimiento disciplinario correspondiente; asimismo, asumirá toda la responsabilidad ante posibles acciones legales que la empresa, otorgante de información, pueda ejecutar.



Firma del egresado (1)  
DNI: 76827518



Firma del egresado (2)  
DNI: 70878155

|                     |                     |                |    |        |               |
|---------------------|---------------------|----------------|----|--------|---------------|
| CÓDIGO DE DOCUMENTO | COR-F-REC-VAC-05.04 | NÚMERO VERSIÓN | 08 | PÁGINA | Página 1 de 1 |
| FECHA DE VIGENCIA   | 12/01/2023          |                |    |        |               |



Toda copia descargada o impresa de este documento, que no tenga sello de copia controlada, será considerada como documento no controlado por el Sistema de Gestión Documental.

### Anexo 5: Constancias de validación

#### CONSTANCIA DE VALIDACIÓN - EXPERTO N°1

Yo, Juan Ramón Méndez Vicuña, con Documento Nacional de Identidad N°07314387, de profesión LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN, grado académico magister en Administración, labor que ejerzo actualmente como Docente Tiempo Completo.

Por medio de la presente hago constar que he revisado con fines de Validación el Instrumento Guía de entrevista semiestructurada, cuyo propósito es recopilar información sobre las exportaciones de cacao por parte de la cooperativa Acopagro y describir los elementos que son parte de su oferta exportable. Luego de hacer las observaciones pertinentes a los ítems, concluyo en las siguientes apreciaciones.

| Criterios evaluados                | Valoración positiva |             |            | Valoración negativa |    |
|------------------------------------|---------------------|-------------|------------|---------------------|----|
|                                    | MA<br>(6)           | BA =<br>(3) | A =<br>(1) | PA =                | NA |
| Calidad de redacción de los ítems. | <del> </del>        |             |            |                     |    |
| Amplitud del contenido a evaluar.  | <del> </del>        |             |            |                     |    |
| Congruencia con los indicadores.   | <del> </del>        |             |            |                     |    |
| Coherencia con las categorías      | <del> </del>        |             |            |                     |    |
| Nivel de aporte parcial:           | 24                  |             |            | No aporta           |    |
| Puntaje total:(máximo 24 puntos)   | 24                  |             |            |                     |    |

Apreciación total: (24) puntos

No aporta: ( )

Lima, a los veintinueve días del mes de setiembre del 2021

Apellidos y nombres: Méndez Vicuña, Juan Ramón

DNI: 07314387 Firma:



### CONSTANCIA DE VALIDACIÓN - EXPERTO N°2

Yo Geraldine Barrionuevo Gaggiotti, con Documentos Nacionales de Identidad N° 06431227, de profesión LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS INTERNACIONALES, grado académico MBA, labor que ejerzo actualmente como Asesor y Docente en la Universidad Privada del Norte.

Por medio de la presente hago constar que he revisado con fines de Validación el Instrumento Guía de entrevista semiestructurada, cuyo propósito es recopilar información sobre las exportaciones de cacao por parte de la cooperativa Acopagro y describir los elementos que son parte de su oferta exportable. Luego de hacer las observaciones pertinentes a los ítems, concluyo en las siguientes apreciaciones.

| Criterios evaluados                | Valoración positiva |           |          | Valoración negativa |    |
|------------------------------------|---------------------|-----------|----------|---------------------|----|
|                                    | MA<br>(6)           | BA<br>(3) | A<br>(1) | PA                  | NA |
| Calidad de redacción de los ítems. | 6                   |           |          |                     |    |
| Amplitud del contenido a evaluar.  | 6                   |           |          |                     |    |
| Congruencia con los indicadores.   |                     | 3         |          |                     |    |
| Coherencia con las categorías      | 6                   |           |          |                     |    |
| Nivel de aporte parcial:           | 18                  | 3         |          | No aporta           |    |
| Puntaje total:(máximo 24 puntos)   | 21                  |           |          |                     |    |

Apreciación total: (21) puntos

No aporta: ( )

Lima, a los veintitrés días del mes de septiembre del 2021

Apellidos y nombres: Geraldine Barrionuevo Gaggiotti

DNI: 06431227

Firma:



### CONSTANCIA DE VALIDACIÓN – EXPERTO N°3

Yo Flor María Jara Cerda, con Documentos Nacionales de Identidad N°41124818, de profesión LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS INTERNACIONALES, grado académico Bachiller, labor que ejerzo actualmente como jefe del Área Comercial en la empresa Industria Textil del Pacífico.

Por medio de la presente hago constar que he revisado con fines de Validación el Instrumento Guía de entrevista semiestructurada, cuyo propósito es recopilar información sobre las exportaciones de cacao por parte de la cooperativa Acopagro y describir los elementos que son parte de su oferta exportable. Luego de hacer las observaciones pertinentes a los ítems, concluyo en las siguientes apreciaciones.

| Criterios evaluados                | Valoración positiva |             |            | Valoración negativa |    |
|------------------------------------|---------------------|-------------|------------|---------------------|----|
|                                    | MA<br>(6)           | BA =<br>(3) | A =<br>(1) | PA =                | NA |
| Calidad de redacción de los ítems. | X                   |             |            |                     |    |
| Amplitud del contenido a evaluar.  | X                   |             |            |                     |    |
| Congruencia con los indicadores.   | X                   |             |            |                     |    |
| Coherencia con las categorías      | X                   |             |            |                     |    |
| Nivel de aporte parcial:           | 24                  |             |            | No aporta           |    |
| Puntaje total:(máximo 24 puntos)   | 24                  |             |            |                     |    |

Apreciación total: (24) puntos

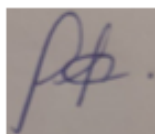
No aporta: ( \_ )

Lima, a los treinta días del mes de setiembre del 2021

Apellidos y nombres: Jara Cerda Flor María

DNI: 411124818

Firma:



### CONSTANCIA DE VALIDACIÓN – EXPERTO N°4

Yo, José Alfredo Flores Fernández, con Documento Nacional de Identidad N° 40733313, de profesión ABOGADO Y CON MAESTRÍA ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS INTERNACIONALES, grado académico Magíster, labor que ejerzo actualmente como Abogado en Comercio Exterior y Agente de Aduana.

Por medio de la presente hago constar que he revisado con fines de Validación el Instrumento Guía de entrevista semiestructurada, cuyo propósito es recopilar información sobre las exportaciones de cacao por parte de la cooperativa Acopagro y describir los elementos que son parte de su oferta exportable. Luego de hacer las observaciones pertinentes a los ítems, concluyo en las siguientes apreciaciones.

| Criterios evaluados                | Valoración positiva |             |            | Valoración negativa |    |
|------------------------------------|---------------------|-------------|------------|---------------------|----|
|                                    | MA<br>(6)           | BA =<br>(3) | A =<br>(1) | PA =                | NA |
| Calidad de redacción de los ítems. | 6                   |             |            |                     |    |
| Amplitud del contenido a evaluar.  |                     | 3           |            |                     |    |
| Congruencia con los indicadores.   | 6                   |             |            |                     |    |
| Coherencia con las categorías.     | 6                   |             |            |                     |    |
| Nivel de aporte parcial:           | 18                  | 3           |            | No aporta           |    |
| Puntaje total:(máximo 24 puntos)   | 21                  |             |            |                     |    |

Apreciación total: (21) puntos

No aporta: ( )

Lima, a los 02 días del mes de octubre del 2021

Apellidos y nombres: Flores Fernández José Alfredo

DNI: 40733313

Firma:



Firmado digitalmente por:  
FLORES FERNANDEZ JOSE  
ALFREDO FIR 40733313 hard  
Motivo: En señal de  
conformidad  
Fecha: 02/10/2021 21:58:0500

**Anexo 6: Evidencia de la entrevista**



Gerente Comercial: Pamela Esquivel



Gerente General: Gonzalo Ríos

