



**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y RECURSOS HUMANOS
SECCIÓN DE POSGRADO**

**MODELO ORGANIZACIONAL DE EMPRESAS EXPORTADORAS
DE CACAO EN EL PERÚ Y SU RELACIÓN CON LAS
EXPORTACIONES Y PRODUCTIVIDAD E**

**PRESENTADA POR
EDWARD JAVIER COZ RODRIGUEZ**

ASESORA

MARÍA DEL PILAR ANTO RUBIO

TESIS

**PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE MAESTRO EN NEGOCIOS
INTERNACIONALES**

LIMA – PERÚ

2018



**Reconocimiento - Compartir igual
CC BY-SA**

El autor permite a otros transformar (traducir, adaptar o compilar) esta obra incluso para propósitos comerciales, siempre que se reconozca la autoría y licencien las nuevas obras bajo idénticos términos.

<http://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/>



**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y RECURSOS HUMANOS
SECCIÓN DE POSGRADO**

TESIS
**MODELO ORGANIZACIONAL DE EMPRESAS EXPORTADORAS DE
CACAO EN EL PERÚ Y SU RELACIÓN CON LAS EXPORTACIONES
Y PRODUCTIVIDAD**

**PARA OPTAR
EL GRADO ACADÉMICO DE MAESTRO EN NEGOCIOS
INTERNACIONALES**

**PRESENTADO POR:
EDWARD JAVIER COZ RODRIGUEZ**

**ASESOR:
Dra. MARÍA DEL PILAR ANTO RUBIO**

**LIMA, PERÚ
2018**

DEDICATORIA

A Dios.

Por haberme permitido llegar a este momento tan especial en mi vida, por su infinita bondad y amor.

A mi madre Arminda y a la memoria de mi padre Gonzalo.

Por haberme apoyado en todo momento, por sus consejos, sus valores, que me ha permitido ser una persona de bien, pero más que nada, por su amor.

A mi mejor hallazgo, mi esposa Nhorka.

Por ser la compañera ideal, por su incomparable amor, por ejemplo de perseverancia y constancia que lo caracterizan.

A mis mejores logros, mis hijos: Tsamaren, Jorge y Camila.

Por ser mi inspiración constante para seguir creciendo.

A mis hermanos, Ida, Elizabeth, Richard (QEPD), Robert y Germán.

Por estar conmigo y apoyarme siempre, los quiero mucho.

A mis demás familiares y amigos.

Presentes siempre en los mejores momentos de mi vida.

Todo este trabajo ha sido posible gracias a ellos.

AGRADECIMIENTOS

Mi agradecimiento sincero a la Universidad de San Martín de Porres por permitirme ser parte de ella como estudiante de la maestría y a la excelente plana docente por su dedicación, enseñanzas y conocimientos compartidos.

Agradezco a mi asesora Dr. María del Pilar Anto Rubio, por el valioso aporte en el desarrollo de la tesis.

Agradezco a gerentes, representantes y personal de las empresas exportadoras de cacao por la valiosa información proporcionada.

Agradezco a mis compañeros de clase por compartir conmigo sus experiencias profesionales.

ÍNDICE DE CONTENIDO

	Pág.
DEDICATORIA	ii
AGRADECIMIENTOS	iii
ÍNDICE DE CONTENIDO	iv
ÍNDICE DE TABLAS	vi
ÍNDICE DE FIGURAS	viii
RESUMEN	ix
ABSTRACT	x
INTRODUCCIÓN	xii
CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	
1.1 Descripción de la realidad problemática	1
1.2 Formulación del problema	5
1.3 Objetivos del problema	5
1.4 Justificación de la investigación	6
1.5 Limitaciones del estudio	8
1.6 Viabilidad del estudio	9
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO	
2.1 Antecedentes	10
2.2 Bases teóricas	20
2.2.1 Teoría organizacional	20
2.2.2 Estructura y diseño organizacional	21

2.2.3 Dimensiones del diseño organizacional	23
2.2.4 Modelos organizacionales	27
2.2.5 Resultado de la actividad exportadora	35
2.2.6 Productividad	35
2.3 Definición de términos básicos	39
2.4 Formulación de hipótesis	40
2.5 Marco lógico (Matriz de Coherencia)	41
CAPÍTULO III: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	
3.1 Diseño metodológico	42
3.2 Población y muestra	44
3.3 Operacionalización de variables	47
3.4 Técnicas de recolección de datos	48
3.5 Técnicas estadísticas para procesamiento de la información	49
CAPÍTULO IV: RESULTADOS	51
CAPÍTULO V: DISCUSIÓN	66
CONCLUSIONES	70
RECOMENDACIONES	72
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	73
ANEXOS	79

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1:	
Principales empresas exportadoras de cacao en el Perú	44
Tabla 2:	
Empresas mercantiles exportadoras de cacao en el Perú, año 2015, valor FOB millones de dólares americanos	46
Tabla 3:	
Empresas cooperativas exportadoras de cacao en el Perú, año 2015, valor FOB millones de dólares americanos	46
Tabla 4:	
Frecuencia de empresas exportadoras de cacao del Perú	53
Tabla 5::	
Exportaciones peruanas de cacao, según tipo de empresa y año	55
Tabla 6:	
Exportaciones peruanas de cacao, según tipo de producto	56
Tabla 7:	
Medidas de tendencia central del resultado de la actividad exportadora año 2015	58
Tabla 8:	
Medidas de tendencia central del resultado de la actividad exportadora año 2016	58
Tabla 9:	
Medidas de tendencia central de la productividad laboral de empresas exportadoras de cacao	59

Tabla 10:	
Prueba de normalidad Shapiro-Wilk/Modelo organizacional	60
Tabla 11:	
Rango de exportaciones de empresas mercantiles y cooperativas de cacao	61
Tabla 12:	
Estadísticos de prueba de exportaciones y modelo organizacional	61
Tabla 13:	
Prueba de normalidad Shapiro-Wilk/Tamaño de empresa	63
Tabla 14:	
Rango de exportaciones según tamaño de empresa exportadora de cacao	63
Tabla 15:	
Estadísticos de prueba de exportaciones y tamaño de empresa	63
Tabla 16:	
Prueba de normalidad Shapiro-Wilk/Productividad laboral	64
Tabla 17:	
Rango de productividad laboral de empresas mercantiles y cooperativas de cacao	65
Tabla 18:	
Estadísticos de prueba de productividad laboral y modelo organizacional	65

ÍNDICE DE FIGURAS

Gráfico 01:	
Estructura de exportaciones peruanas de cacao, según tipo de empresa, año 2010	54
Gráfico 02: Estructura de exportaciones peruanas de cacao, según tipo de empresa, año 2016	54
Gráfico 03: Evolución de exportaciones peruanas de cacao, según tipo de empresa	56
Gráfico 04: Exportaciones peruanas de cacao, según tipo de producto	57

RESUMEN

La presente investigación ha tenido por objetivo determinar la relación entre el modelo organizacional adoptado por empresas exportadoras de cacao en el Perú y el resultado de su actividad en el sector, en función a este objetivo se analizó también la estructura de las exportaciones de cacao y la productividad de las empresas.

El método utilizado en la investigación fue el no experimental, transversal y con diseño relacional. El ámbito de estudio abarcó el sector de exportaciones agrícolas de cacao en el Perú, teniendo como unidades de investigación las empresas exportadoras clasificadas en dos grupos: empresas mercantiles y cooperativas. Se trabajó con una muestra probabilística de 20 casos, repartidos en igual número, en ambos grupos. El cuestionario recogió datos de característica cuantitativa y permitió aplicar la técnica estadística comparación de medias de dos grupos, prueba no paramétrica U de Mann-Whitney para muestras independientes.

Los resultados muestran que la estructura de las exportaciones de cacao en el año 2016 está liderada por las empresas mercantiles con el 85% del total exportado y las cooperativas un 15%, este panorama es diferente al que se presentó en el año 2010, en el cual las cooperativas eran partícipes del 34%. Asimismo, se demostró que existen diferencias significativas en el volumen exportado (Valor FOB \$) respecto al modelo organizacional de las empresas

exportadoras de cacao, a un nivel de probabilidad de error menor de 0.05; no se encontraron evidencias para sostener que existen diferencias significativas respecto a la productividad laboral según los modelos organizacionales.

Palabras clave: Modelo organizacional, exportación y productividad.

ABSTRACT

The objective of this research was to determine the relationship between the organizational model adopted by cacao exporting companies in Peru and the results of their activity in the sector. Based on this objective, the structure of cacao exports and the productivity of companies were also analyzed.

In this research, the non-experimental transversal method with relational design was used. The scope of the study covered the sector of agricultural exports of cacao in Peru, having as research units the exporting companies classified into two groups: commercial companies and cooperatives. A sample of 20 cases was used, divided equally in both groups. The questionnaire collected quantitative data and allowed to apply the statistical technique of comparison of means of two groups, the non-parametric Mann-Whitney U test was used for independent samples.

The results show that the structure of cacao exports in 2016 was led by commercial companies with 85% of the total exports and cooperatives by 15%, this scenario is different to that presented in 2010, in which the cooperatives had a share of 34%. Likewise, it was shown that there are significant differences in the volume exported (FOB \$ value) with respect to the organizational model of the cacao exporting companies, with an error probability level lower than 0.05. No evidence was found to argue that there are significant differences with respect to labor productivity according to the organizational models.

Keywords: Organizational model, export and productivity.

INTRODUCCIÓN

Las exportaciones mundiales de cacao en el año 2015 ascendieron a 2,999 mil toneladas de las cuales corresponden a Costa de Marfil el 35%, Ghana 19%, Europa 14%, Ecuador 8%, República Dominicana 3%, Malasia 2%, Perú 2% y otros 13%, según informe del MINAGRI (2016), el Perú ha incrementado paulatinamente su participación en la exportación mundial de cacao.

Las exportaciones peruanas de cacao vienen presentando un crecimiento anual de 24% (2010-2015) según la SUNAT (2016); en el año 2015 ascendió a \$ 263,870,711 dólares americanos, el 72% corresponde a la exportación de cacao en grano, el 23% corresponde a cacao semiprocesado (manteca, polvo y pasta) y el restante 5% son chocolates y demás presentaciones. Asimismo, la producción de cacao el 2016 ascendió a 109,0 mil toneladas que comparadas con 92,5 mil toneladas del 2015 significa un crecimiento de 17,37% según el informe técnico de producción nacional del INEI.

Frente a este panorama, el sector se ha tornado atractivo para mayores inversiones, nuevos operadores de negocios han incursionado en este sector, siendo la mayoría de ellas empresas mercantiles, el problema central es que las cooperativas van perdiendo espacio y liderazgo; siendo menos productivas a través de los años.

De acuerdo a lo expuesto en la problemática y objetivos de la investigación, nos planteamos la hipótesis general de que existen diferencias significativas en el resultado de la actividad exportadora de empresas del sector cacaoero en el Perú respecto al modelo organizacional adoptado para realizar sus operaciones.

La función primordial de la investigación en general es la generación del conocimiento y en este caso de estudio hacemos referencia a los modelos organizacionales más eficientes para desarrollar y hacer más competitiva el sector de exportaciones de cacao en el Perú.

El estudio se justifica por la importancia social, productiva y comercial del cacao para el desarrollo del Perú, ya que constituye un potencial exportador del sector agrícola y la incursión de nuevos operadores e inversionistas lo convierten en un mercado muy competitivo.

El sector cacaoero está generando muchos empleos en las empresas mercantiles y empresas cooperativas permitiendo reducir la pobreza en sectores de menores recursos en el país. La estructura y forma organizacional son elementos importantes en la gestión y toma de decisiones en las empresas, analizar las características más relevantes de los modelos organizacionales y como esta influye en la actividad exportadora va a permitir a las empresas implementar acciones conducentes a mejorar su administración.

La investigación es de tipo aplicada no experimental de diseño relacional, en el que primero se describe y caracteriza a cada una de las variables en estudio. Luego, se determinó la relación de las variables entre los modelos organizacionales y el resultado exportador (exportación y productividad) de las empresas exportadoras de cacao. La población en estudio está conformada por empresas exportadoras de cacao en el Perú, se ha definido una muestra que considere 20 principales empresas exportadoras de cacao del Perú, medido en valor FOB. Para el trabajo de campo, se recogió información a través de un cuestionario; este cuestionario consta de 5 preguntas de identificación y características de las empresas exportadoras, y 4 preguntas respecto a actividades de comercio exterior. El análisis estadístico del estudio consistió en comparar las medias de dos grupos (hacer un contraste de medias), aplicando la prueba no paramétrica U de Mann-Whitney y Kruskal Wallis para muestras independientes.

En tal sentido, la presente investigación está organizada en cinco capítulos, los cuales detallaremos a continuación.

El capítulo I, denominado Planteamiento del Problema, trata sobre la descripción de la realidad problemática identificando los principales problemas que se presentan entre nuestros sujetos dentro de su escenario de investigación como parte de la realidad y formulación del problema, los objetivos, justificación limitaciones y viabilidad.

El capítulo II, denominado Marco Teórico incluye los antecedentes teóricos de investigaciones tanto nacionales como internacionales; las bases teóricas explicando cada una de las variables de investigación, es decir, modelo organizacional, exportaciones y productividad. Este capítulo finaliza con las definiciones conceptuales donde encontramos los principales términos de la investigación, las hipótesis y el marco lógico en el marco conceptual.

El capítulo III, se enmarca la metodología siendo diseño relacional; se define la población y la muestra siendo un total de 20 empresas exportadoras de cacao y las herramientas que este caso son cuestionarios y observación del participante. Además, se explican las técnicas de recolección de datos y de procesamiento que se considerarán, el capítulo finaliza con los aspectos éticos.

El capítulo IV, trata sobre los Resultados, es decir describe y explica cómo se realizó el levantamiento de datos, así como también el ordenamiento de la información.

El capítulo V, consta de dos partes la primera la discusión, donde se analiza la información obtenida y la segunda parte donde se concluye y recomienda de acuerdo a la información encontrada en el trabajo de campo. Finaliza el trabajo con las referencias bibliográficas y los anexos.

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 Descripción de la realidad problemática

El crecimiento observado del PBI peruano constituye uno de los hechos macroeconómicos más saltantes de los últimos 40 años (Ledesma, 2010); indica además, que en la década de 2000, se ha registrado un crecimiento sin precedentes del PBI y el PBI per cápita, que se explican, en buena medida, por una mejora en la productividad total de factores. La Agencia de Promoción de la Inversión Privada – Proinversión (2016), sostiene que el Perú ha logrado importantes avances en su desempeño macroeconómico, con tasas de crecimiento del PBI muy dinámicas, tasas de cambio estables y baja inflación. La economía peruana, los últimos catorce años tuvo la inflación promedio anual más baja en Latinoamérica, con 2,5%, por debajo de Chile (2.9%), Colombia (4.6%) y Brasil (6.0%); sumado a ello, el crecimiento anual de 5.8% del PBI logrado en 2013, de 2.4% en 2014 y de 3.3% en 2015, que lo incluye privilegiadamente entre las economías de más rápido crecimiento de la región, llegando acumular un crecimiento promedio anual de 5.1% de manera constante desde el año 2000.

Sin embargo, el panorama actual de la economía mundial, principalmente de las economías emergentes, se han deteriorado, según el informe Marco Macroeconómico Multianual 2016-2018 del Ministerio de Economía y Finanzas (MEF). Pero que, en el mediano plazo 2016-2018, se espera que la economía

mundial crezca en promedio 3,8%, ligeramente por encima del promedio histórico 1980-2014 (3,5%), impulsada por los países avanzados e India.

Este informe del MEF proyectó para Perú un crecimiento en torno a 5,5% anual liderado por el sector privado, principalmente, inversión en infraestructura y mayor producción minera; el crecimiento proyectado estará por encima del nivel potencial (5,0%), permitiendo cerrar la brecha del PBI hacia el 2018.

En el ámbito del comercio mundial, la Organización Mundial del Comercio (OMC, 2015) resalta hechos de crucial importancia luego de la crisis del año 2008. En 2009, el volumen de las exportaciones mundiales registró una caída del 12% y el producto interno bruto (PIB) mundial disminuyó un 2%. Las exportaciones de mercancías se recuperaron en 2010, año en que su volumen creció a una tasa del 14%. Sin embargo, el aumento de los precios del petróleo en 2010, debido en parte a la inestabilidad política en los países productores de petróleo (la denominada primavera árabe), obstaculizó la recuperación. A partir del 2011 en adelante, la crisis de la deuda europea fue un pesado lastre para el crecimiento del comercio mundial. Las crisis de la deuda y las tensiones geopolíticas se intensificaron en 2014, como consecuencia de lo cual el comercio mundial ha avanzado a paso de tortuga durante los últimos años. De 2012 a 2014, la tasa media de crecimiento del valor del comercio de mercancías fue solo del 1%.

En el Perú las exportaciones sumaron US\$ 36,042 millones en el año 2016, con lo cual se incrementó un 7,0% respecto al año 2015 según reportes de SUNAT. El principal destino fue China, mercado al que se exportó US\$ 8,484 millones y registró una participación de 24%, le siguieron Estados Unidos (US\$ 6,182 millones/ 17%), Suiza (US\$ 2,551 millones/ 7%), Canadá (US\$ 1,684 millones/ 5%), Corea del Sur (US\$ 1 388 millones/ 4%) y Japón (US\$ 1 263 millones/ 4%). Del total exportado el sector agrícola exportó US\$ 5,529 millones en el año 2016, representando el 15%, dentro de este sector, se exportó cacao y derivados por un monto de US\$ 293 millones, representando el 5% de las exportaciones agrícolas. Las exportaciones peruanas de cacao presentan un crecimiento anual a una tasa de 22% los últimos 7 años (2010-2016).

El panorama para el sector cacaotero es muy alentador y se ha tornado altamente atractivo para mayores inversiones, por ello la incursión de nuevos grupos empresariales de naturaleza mercantil han dinamizado la competencia, tal es el caso de Machu Picchu Foods S.A.C., Exportadora Romex S.A., Amazonas Trading Peru S.A.C., Sumaqaq S.A.C., entre otros. Las sociedades cooperativas frente al ingreso de estos operadores a partir del año 2009 han perdido liderazgo en el sector y con ello se ha cambiado la estructura de las exportaciones peruanas de cacao. Según Mogrovejo, Vanhuynegem & Vásquez (2012) indican que la globalización ha repercutido en el movimiento cooperativo agrario que exporta sus productos finales, generando en los pequeños productores agrícolas la necesidad de integrarse a una organización social y empresarial fuerte para ser competitivos, es decir, en un mercado competitivo

las cooperativas presentan desventajas en su gestión, en su crecimiento y desarrollo.

Las cooperativas y las sociedades mercantiles son modelos de negocios diferentes, en las primeras por ejemplo, se considera como una asociación autónoma de personas, la propiedad es conjunta, es una organización empresarial de los asociados, persigue el objetivo de generar bienestar social para sus asociados, tiene una gestión democrática administrada por los asociados; en cambio, las sociedades mercantiles constituyen una unión de capitales, la propiedad está en función del capital aportado, el objetivo es el lucro, las decisiones las toman los socios inversionista en función al capital aportado designando libremente a sus administradores. Estas diferencias muestran particularidades en la gestión, en el resultado económico y en la productividad de las empresas de este sector.

La globalización y la apertura de mercados trajo consigo un esquema competitivo en los mercados actuales, presente en el sector cacaotero desde hace muchos años, particularmente en el Perú desde el 2009 con el ingreso de nuevos competidores, estas características de mercado son mejor aprovechadas por las empresas mercantiles, las cuales se reflejan en los resultados de su actividad exportadora en comparación al de las cooperativas.

1.2 Formulación del problema

Frente a esta coyuntura del sector cacaoero respecto a las exportaciones, se plantearon las siguientes interrogantes como guías de la investigación:

1.2.1 Problema general

- ¿Cuál es la relación del modelo organizacional de empresas exportadoras de cacao en el Perú con las exportaciones en valor FOB dólares?

1.2.2 Problemas específicos

- ¿Qué relación existe entre el tamaño de las empresas exportadoras de cacao en el Perú y las exportaciones en valor FOB dólares?
- ¿Qué relación existe entre el modelo organizacional de las empresas exportadoras de cacao en el Perú y la productividad laboral de las mismas?

1.3 Objetivos del problema

De acuerdo a las interrogantes planteadas, formulamos los objetivos de la investigación en el marco de la problemática desarrollada:

1.3.1 Objetivo general

- Determinar la relación entre el modelo organizacional adoptado por empresas exportadoras de cacao en el Perú y las exportaciones en valor FOB dólares.

1.3.2 Objetivos específicos

- Establecer la relación entre el tamaño de las empresas exportadoras de cacao en el Perú y las exportaciones en valor FOB dólares.
- Establecer la relación entre el modelo organizacional adoptado por empresas exportadoras de cacao en el Perú y su productividad laboral.

1.4 Justificación de la investigación

El estudio se justifica por la importancia social, productiva y comercial del cacao para el desarrollo del Perú, ya que constituye un potencial exportador del sector agrícola. La Agricultura se consolidó como la segunda actividad económica, generadora de mayores divisas para el país por el crecimiento de las agroexportaciones, principalmente de productos no tradicionales, los cuales registraron un incremento de 11%, en su valor de exportación según reporta el INEI (2017), uno de estos productos no tradicionales es el cacao que representa 5% del total de exportaciones agrícolas del Perú.

La superficie agrícola según el IV Censo Nacional Agropecuario 2012 asciende a 7'125,007 hectáreas, de estas 4'155,678 hectáreas, es decir el 58,3% del total de tierras agrícolas presentan cultivos, y 2'969,329 hectáreas, equivalentes a 41,7% del total, se encuentran sin cultivos. El cultivo del cacao es el séptimo en extensión agrícola con 144,2 mil hectáreas.

La función primordial de la investigación ha sido proveer conocimiento respecto a que modelos organizacionales tienen mejor comportamiento en la actividad exportadora de cacao, aquellas que son más eficientes o productivas del sector. La estructura y forma organizacional son elementos importantes en la gestión y toma de decisiones en las empresas, analizar las características más relevantes de los modelos organizacionales y como se relaciona con las exportaciones y la productividad en este sector; permite a las empresas implementar acciones conducentes a mejorar su administración. También permitirá que el Estado dirija políticas públicas para desarrollar el sector exportador del cacao frente a los resultados encontrados en el estudio.

El movimiento cooperativo peruano está inmerso en una serie de actividades económicas y de acuerdo con el Censo Nacional de Cooperativas 2017 estas suman un total de 1245, de las cuales dedicadas a la agricultura son aproximadamente el 20.5%, la segunda agrupación más fuerte de las cooperativas en el Perú. Uno de los principales actores de la exportación de cacao en el Perú son las cooperativas, un modelo empresarial que tiene

incidencia en la creación de empleos, en la generación de ingresos y la reducción de la pobreza; la importancia de su desarrollo y crecimiento es crucial para incrementar las exportaciones de cacao en el Perú.

1.5 Limitaciones del estudio

Existen escasas investigaciones respecto al modelo organizacional y su relación con la productividad en el sector de negocios del cacao. El acceso a información es limitado por la falta de integración del sector tanto por empresas mercantiles como por las cooperativas o asociaciones.

Las unidades cooperativas presentan problemas en la organización y sistematización de la información (transparencia en el manejo de información), falta claridad por temor a fiscalización y controles del Estado.

Otro factor limitante lo constituye el acceso a estas unidades productivas ya que se encuentran en zonas alejadas en algunos casos y con cierto peligro por situaciones sociales como el narcotráfico y el terrorismo, sin embargo, en los últimos años este peligro ha disminuido por la intervención del Estado con programas de desarrollo alternativo.

1.6 Viabilidad en el estudio

Se ha previsto y cubierto los recursos económicos, humanos (personal calificado) y los instrumentos adecuados de recolección de datos sin contratiempos en la aplicación del trabajo de campo y gabinete establecidos en

la presente investigación. La metodología propuesta nos arroja resultados satisfactorios respecto a la consecución de los objetivos planteados, permitiéndonos demostrar la hipótesis con herramientas estadísticas pertinentes de manera exhaustiva.

Respecto al trabajo de campo es preciso manifestar que se pudo contactar y recolectar la información necesaria de los sujetos de investigación en un 100%, superando dificultades de localización con herramientas de comunicación accesibles para complementar la información de las unidades de estudio.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes

Se encontraron estudios e investigaciones realizadas a nivel internacional y nacional, en las que se analizan a las cooperativas con su accionar en el mercado actual, su modelo organizacional y la productividad en comparación con otras formas empresariales.

A nivel nacional presentamos las siguientes investigaciones:

Morales et. al (2015) publican el libro titulado “La Alianza Cacao Perú y la cadena productiva del cacao fino de aroma”, editado por la Universidad ESAN, sostienen que el Perú, por sus condiciones políticas y económicas, clima y biodiversidad para el cultivo de una amplia variedad de tipos de cacao, el reconocimiento por parte de ICCO como país productor de CFdA y una cultura cacaotera aún en crecimiento, es atractivo para empresas de la industria del cacao las cuales están migrando a países que ofrezcan condiciones para asegurar responsabilidad social y ambiental en su suministro. Además, como país reúne otras características para llegar a ser uno de los principales productores de cacao a escala mundial: intereses públicos y privados para invertir en modelos de desarrollo en cultivos alternativos; estabilidad política; crecimiento; biodiversidad del producto; y políticas públicas para el reemplazo de cultivos de hoja de coca por cacao.

Dado el atractivo del Perú para la industria, diversas empresas nacionales y extranjeras han empezado a invertir en el sector. La Alianza Cacao Perú (ACP) se formó con el objetivo de posicionar al Perú como uno de los líderes en la producción de la cadena productiva del cacao fino de aroma (CFdA) a escala mundial a través de un modelo de negocio alternativo al que predomina en el país, capaz de aprovechar las oportunidades y de integrar objetivos tanto públicos como empresariales.

Barrientos (2015), publica un artículo de investigación titulado “La cadena de valor del cacao en Perú y su oportunidad en el mercado mundial”, presentada a la Universidad Nacional Mayor de San Marcos. El autor describe las características de la cadena de valor del cacao en Perú. Para ello realiza un estudio de tipo documental que relata el desempeño de los mercados de commodities agrarios, la comercialización de estos, el funcionamiento de la cadena en el País y la explicación de la estrategia nacional para este producto. Como resultado se plantea que el contexto en que se desarrolla el cacao peruano presenta ventajas debido a los problemas que tienen los productores en África, el potencial del mercado internacional con la inclusión de China e India, y el apoyo que el Estado está brindando a los pequeños productores, lo que debe ser aprovechado a través de la formación de cadenas de valor.

Céspedes, Aquije, Sánchez & Vera-Tudela (2014). Publican otra investigación titulada “Productividad y tratados de libre comercio a nivel de empresas en Perú”, presentada al Banco Central de Reserva del Perú. En este

documento estudian la relación de la productividad con la apertura comercial en el Perú haciendo uso de un modelo pseudo experimental. Se considera dos indicadores de productividad medidos a nivel de firmas formales: la productividad laboral y la productividad total de factores. Encuentran que las firmas que participan del comercio internacional ya sea como exportadores y/o importadores tienen sistemáticamente una mayor productividad en comparación con las que destinan su producción solo al mercado interno. Los tratados de libre comercio, en promedio, generan una brecha de productividad positiva, siendo las empresas que destinan sus ventas hacia Estados Unidos de Norte América las que tienen mayores brechas. Estos resultados son robustos a controles por heterogeneidad observable y por sesgo de selección por muerte y/o rotación de empresas.

Baldeón (2013), en su estudio titulado “Impacto económico y social del sello de comercio justo en las exportaciones de cacao orgánico de las cooperativas peruanas hacia la Unión Europea”, presentada a la Universidad de San Martín de Porres, se plantea como objetivo: Identificar el impacto económico y social del sello de comercio justo, en el incremento de las exportaciones de cacao orgánico de las cooperativas peruanas hacia el mercado de la Unión Europea desde el año 2005 al 2010. Utilizó el diseño mixto: cuali-cuantitativo, ya que es exploratoria cualitativa. Por otro lado, se realizó una investigación descriptiva para poder investigar con mayor amplitud y precisión el aumento de las exportaciones de cacao orgánico peruano hacia la Unión Europea en el periodo del 2005 al 2010. El resultado de la investigación

demuestra que el cacao orgánico, que cuenta con el sello de comercio justo, tiene más acogida en la Unión Europea, aumentando así las exportaciones del cacao orgánico de las cooperativas peruanas en ese mercado. Por el cual el autor concluye que el aumento de las exportaciones del cacao orgánico de comercio justo, excepto en el 2009, se ha incrementado teniendo como principal destino el mercado de la Unión Europea debido al crecimiento de cooperativas certificadas y la alta calidad de nuestro cacao.

Estela y Vega (2012), en la tesis para obtener el grado de Magister en Biocomercio y Desarrollo Sostenible titulada “El caso de la cooperativa agraria industrial naranjillo (COOPAIN): expresión de biocomercio en el Perú”, presentada a la Pontificia Universidad Católica del Perú, analizan la experiencia de la Cooperativa Agraria Industrial Naranjillo (COOPAIN) como una iniciativa hacia el cumplimiento de los principios y criterios del biocomercio en el Perú. El propósito principal es someter a prueba la efectividad de la aplicación de actividades de biocomercio, para aliviar los estragos de la pobreza con miras a un desarrollo económico, social y ambiental; y promover su difusión aprovechando la coyuntura actual de la nueva ética de consumo, promoción y valoración de la biodiversidad. En conclusión, revelan el cumplimiento de los principios y criterios del biocomercio en la práctica productiva y comercial de COOPAIN; asimismo, la efectividad del biocomercio para mejorar el ingreso y las condiciones de vida de la población rural. En esa experiencia también se verifica el cambio de la racionalidad económica campesina: de una de subsistencia a una de competencia. Se demuestra que, a través de la

asociatividad y el biocomercio, la alta parcelación de la tierra no es un obstáculo que impida participar en los circuitos comerciales globales.

Malca y Rubio (2012), publicaron un documento de discusión titulado “La continuidad y el desempeño exportador de la empresa peruana”, presentada a la Universidad del Pacífico, en el cual estudian la relación entre la continuidad de las empresas en los mercados internacionales y su desempeño exportador. Para ello, el análisis se centra en las empresas exportadoras peruanas durante el periodo 2000 y 2008, etapa en la cual las exportaciones peruanas tuvieron un crecimiento continuo. Analiza los resultados alcanzados en los mercados internacionales, y a través del modelo “LOGIT” establece la relación probabilística entre su continuidad en dichos mercados, y el resultado exportador medido en ventas de exportación.

A nivel internacional tenemos las siguientes investigaciones:

Hernández (2014) presenta el estudio: “Orientación emprendedora de las cooperativas agroalimentarias con actividad exportadora”. En este trabajo el autor analiza la orientación emprendedora de las cooperativas agroalimentarias de España que poseen actividad exportadora. Para contrastar las hipótesis planteadas utiliza PLS (Partial Least Square), desarrollando un análisis basado en componentes principales y la varianza. El modelo está planteado en dos etapas. En la primera etapa, confirma que la orientación emprendedora (medida a través de la innovación, la proactividad y la asunción de riesgos) de las

cooperativas agroalimentarias influye positivamente en la actividad exportadora de las mismas (la orientación emprendedora explica el 23% de la actividad exportadora). En la segunda etapa, aplicando la teoría contingente, las cooperativas que operan en entornos más dinámicos y poseen un mayor tamaño mejoran el efecto de la orientación emprendedora en la actividad exportadora, pasando a explicar el 29,7% de la varianza.

Correa y Roa (2012) realizan un estudio titulado: “Diferencias en el desempeño exportador de las Pymes colombianas”, en el cual exploran si existen diferencias en las actividades realizadas (tales como innovación, esfuerzos internacionales en la gestión del negocio y obstáculos para exportar) para una muestra de exportadores permanentes y esporádicos durante el periodo 2006-2011 y, si de algún modo, esas actividades permiten explicar el desempeño exportador de dichas empresas. Los resultados sugieren que i) no hay diferencias significativas en las actividades realizadas por tipos de exportadores; ii) los exportadores permanentes manejan de mejor forma, que los esporádicos, los obstáculos para exportar y, iii) los instrumentos de promoción existentes en el mercado no parecen desempeñar un papel importante en explicar el desempeño exportador.

Fayos, Calderón y Mir (2011), presentan un estudio titulado: “El éxito en la internacionalización de las cooperativas agroalimentarias españolas. Propuesta de un modelo de estudio desde la perspectiva del marketing internacional”. Tiene como objetivo plantear un modelo que sirva de guía para determinar

cuáles son las variables o factores que contribuyen positivamente al éxito en la internacionalización, y probar a través de un estudio empírico cualitativo exploratorio si las cooperativas agroalimentarias españolas exitosas en los mercados internacionales han contemplado dichos factores en sus estrategias. Los resultados de la investigación indican que existen indicios de que el tamaño y los recursos humanos preparados, son factores indispensables para que las cooperativas puedan desarrollar los elementos del marketing mix internacional con éxito en los mercados internacionales.

Amat y Perramon (2011), realizaron un estudio titulado: “Cooperativas de alto crecimiento: Perfil financiero y factores clave para la competitividad”, el cual tiene como objetivo comparar a las cooperativas de alto crecimiento con otras empresas mercantiles a través de su estabilidad financiera y los principales factores que influyen en su crecimiento. Seleccionan una muestra de cooperativas de alto crecimiento, analizan su perfil financiero e identifican factores claves que contribuyen a su crecimiento. Para ello, esta muestra es comparada con el resto de cooperativas y con sociedades mercantiles de alto crecimiento. Los resultados muestran que los principales factores relacionados con su éxito son la obtención de ventajas competitivas basadas en la apuesta por las personas, las técnicas modernas de gestión, la calidad y la productividad, la innovación y la internacionalización. Adicionalmente, observan, comparando la muestra con las sociedades mercantiles de alto crecimiento, fortalezas y debilidades a nivel financiero, son empresas poco capitalizadas y con un crecimiento poco equilibrado.

Pedrosa y Hernández (2011), en su estudio titulado: “¿Cómo aplican las sociedades cooperativas de éxito los principios cooperativos? El caso del Grupo Hojiblanca”, tiene como objetivo determinar cómo a partir de este caso de éxito se puede identificar el desarrollo de los principios cooperativos, basándose en la identidad cooperativa, que la identifica como un elemento clave para el éxito de la empresa. Sostienen que el principal rasgo distintivo entre las empresas capitalistas convencionales y las sociedades cooperativas es que el propósito de estas últimas se sustenta en unos valores y principios específicos. El resultado del análisis efectuado en la sociedad cooperativa andaluza Hojiblanca destaca que los principios cooperativos ponen en práctica los valores del cooperativismo a través de la gestión participativa, la cual tiene unos componentes claves como: estabilidad en las políticas empresariales, implicación de los socios, implicación de diferentes stakeholder o relaciones de influencia basadas en conocimiento y competencia en lugar de capital, entre otros, consiguiéndose así los objetivos de los socios y un desarrollo empresarial sostenible.

Encinas, Calatayud y García (2011), presentan un estudio titulado: “Las Cooperativas hortofrutícolas frente a la crisis. La necesaria apuesta por la competitividad. Aspectos económico-financieros”, este trabajo de investigación tiene como objetivo el diagnóstico de los puntos fuertes y débiles del cooperativismo en el sector hortofrutícola en España, tomando como base su situación y desempeño desde el punto de vista económico-financiero, como

reflejo de su estructura empresarial y gestión cooperativa. La metodología empleada consistió en establecer una base de medición homogénea para todos los intervinientes, es decir, diseñaron una serie de parámetros de medición fácilmente observables, válidos para todas las entidades estudiadas y aplicables a cada una de las áreas o aspectos abordados. Los resultados muestran que el comportamiento a nivel económico financiero de las cooperativas obedece, no solamente a condicionantes externos de mercado, sino también a diferentes estilos de gestión. Asimismo, la estructura empresarial, gestión, gobierno de la cooperativa, estrategias comerciales, etc. se traducen en estructuras patrimoniales y desempeño en resultados, que muestran la existencia de importantes recorridos de mejora para las cooperativas hortofrutícolas en España.

Higuita (2011), plantea en su investigación titulada: "Parámetros de diseño organizacional: Incidencia en la productividad y en los vínculos sociales", develar el impacto de algunos parámetros del diseño organizacional en la productividad y en las relaciones sociales entre los trabajadores. La metodología utilizada fue la observación y la entrevista semi estructurada a tres empresas dedicadas a la producción y comercialización de empaques plásticos en Colombia. Como resultado se encontró que los aspectos del diseño organizacional que generan un costo emocional y social para los empleados debido a la ruptura de sus vínculos son: la departamentalización, el puesto de trabajo, la jerarquía, las reglas y normas.

Colina (2009), en su estudio titulado: “Un análisis comparativo de la productividad de las cooperativas industriales de Mondragón dentro del sector de la economía social española”, demuestra que la productividad de las principales cooperativas industriales de Mondragón, es mayor que la productividad de otras empresas que no pertenecen a algún grupo empresarial de la economía social. Este resultado confirma que la pertenencia a un conglomerado de cooperativas que adopta innovaciones organizacionales de tipo capitalista representa un aumento de la competitividad de la forma cooperativa que, a largo plazo, permite a este tipo de organización permanecer funcionando en economías capitalistas. Se planteó una función de producción del tipo Cobb-Douglas con el fin de comparar las productividades de las empresas. El uso de datos de panel requirió hacer una estimación que eliminara la presencia de efectos fijos. Esto llevó a plantear el modelo en primeras diferencias, es decir, se estimó un modelo en tasas de crecimiento que incluía una variable ficticia multiplicativa mediante la cual se buscó comprobar si pertenecer a la Corporación Cooperativa Mondragón tenía o no un efecto positivo sobre la productividad.

Pedrosa (2009), presenta un estudio titulado: “Modelos teóricos que nos ayudan a comprender el gobierno de las sociedades cooperativas, una apuesta por el enfoque de los stakeholders”, en el cual se analiza los cambios necesarios en el gobierno de las empresas, para adaptarse a las nuevas condiciones competitivas, en las sociedades cooperativas. El objetivo es intentar modelar su gobierno a partir de diferentes teorías organizativas con la

finalidad de ayudar a consolidar la posición de este tipo de empresas en el mercado, apostando por la teoría de los Stakeholders como la vía más adecuada para generar valor en la organización.

2.2. Bases teóricas

2.2.1. Teoría organizacional

Independientemente de un modelo y estructura para una organización, éstas se forman con la finalidad de alcanzar unas metas y es lo que se puede conocer a través de las siguientes definiciones:

Daft (2011) sostiene que:

“Las organizaciones son entidades sociales que están dirigidas a las metas, están diseñadas como sistemas de actividades estructuradas y coordinadas en forma deliberada y están vinculadas al entorno” (P.11).

Jones (2008) sostiene que:

“Una organización es una herramienta que utilizan las personas para coordinar sus acciones con el fin de obtener algo que desean o valoran, es decir, lograr sus metas” (P.2).

Hodge, Anthony y Gales (2007) dicen:

“Las organizaciones son sistemas humanos de cooperación y en coordinación acoplados dentro de unos límites definidos para perseguir metas y objetivos compartidos” (P.13).

En tal sentido podemos afirmar que “una organización es un sistema que define un modelo de estructura de trabajo para optimizar los recursos y alcanzar las metas propuestas”.

La finalidad de alcanzar ciertas metas por las organizaciones, trasladan ahora un reto para definir el modelo de negocio que ayude a crear las bases sobre las cuales la empresa va a crear, proporcionar y captar valor.

2.2.2. Estructura y diseño organizacional

La estructura se refiere a todas las formas que utiliza una organización para dividir a su mano de obra en distintas tareas y en su coordinación posterior. El diseño de una organización puede tener dos significados porque la palabra se puede utilizar como un nombre que describe el aspecto de la organización o como un verbo que describe el proceso de configurar (es decir, de diseñar) o cambiar (rediseñar) la organización (Mintzberg, 1979, citado en Hodge et al, 2007).

Daft (2007), citado en Robbins y Coulter (2010) sostiene que la estructura organizacional es la distribución formal de los puestos de una

organización. Esta estructura, la cual puede mostrarse visualmente en un organigrama, también tiene muchos propósitos. Cuando los gerentes crean o cambian la estructura, se involucran en el diseño organizacional, un proceso que implica decisiones con respecto a seis elementos clave: especialización del trabajo, departamentalización, cadena de mando, tramo de control, centralización y descentralización, y formalización.

Mintzberg, 1979, citado en Hodge et al (2007), manifiesta que la definición de estructura reconoce dos elementos clave: la diferenciación y la integración. La diferenciación se refiere al desglose del trabajo para llevarlo a cabo en una serie de tareas. El término integración se refiere a la coordinación necesaria entre las diferentes tareas para asegurar la consecución de todas las metas de la organización. La estructura de la organización normalmente se representa mediante un organigrama formal que muestra las relaciones de autoridad (quien informa a quien, o la cadena de mando); los canales formales de comunicación; los grupos formales de trabajo; los departamentos o divisiones; y las líneas formales de responsabilidad.

El diseño de la organización, por otro lado, es un concepto más amplio e incluye la estructura, pero también acompaña a otros conceptos. Dentro de los parámetros del diseño se incluyen elementos tales como la agrupación y tamaño de las unidades, los sistemas de planificación y control, la formalización de conductas (normas, políticas y

procedimientos), y los procesos de toma de decisiones y de centralización-descentralización.

2.2.3. Dimensiones del diseño organizacional

Según Daft (2011), las dimensiones organizacionales se dividen en dos tipos: estructurales y contextuales. Las dimensiones estructurales proporcionan etiquetas para describir las características internas de una organización, crean una base para medir y comparar las organizaciones. Las dimensiones contextuales caracterizan a toda la organización, incluidos su tamaño, tecnología, entorno y metas; describen el escenario organizacional que incluye y da forma a las dimensiones estructurales. Las dimensiones contextuales pueden visualizarse como un conjunto de elementos superpuestos subyacentes a la estructura y los procesos laborales de una organización.

En la clasificación de las dimensiones organizacionales propuesta por Daft (2011), identifica los siguientes elementos que configuran las dimensiones estructurales:

- La formalización se refiere a la cantidad de documentación escrita en la organización. La documentación incluye procedimientos, descripciones de puestos, regulaciones y manuales de políticas. Estos documentos escritos describen el comportamiento y las actividades. A menudo, la formalización se mide sólo contando el

número de páginas de la documentación dentro de la organización.

- La especialización es el grado en el que las tareas organizacionales se encuentran subdivididas en trabajos separados. Si la especialización es muy extensa, cada empleado realiza sólo un rango limitado de tareas. Si la especialización es baja, los empleados llevan a cabo una amplia variedad de tareas. En ocasiones, la especialización se conoce como la división del trabajo.
- La jerarquía de la autoridad describe quién le reporta a quién y el tramo de control para cada gerente. La jerarquía está relacionada con el tramo de control (el número de empleados que le reportan a un supervisor). Cuando el tramo de control es corto la jerarquía suele ser alta. Cuando el tramo de control es amplio, la jerarquía de la autoridad será más corta.
- La centralización se refiere al nivel jerárquico que tiene la autoridad para tomar una decisión. Cuando la toma de decisiones se mantiene en el nivel superior, la organización está centralizada. Cuando las decisiones son delegadas a niveles organizacionales más bajos, está descentralizada. Algunos ejemplos de decisiones organizacionales que pueden estar centralizadas o descentralizadas incluyen la compra de equipo, el establecimiento de metas, la elección de proveedores, la fijación de precios, la

contratación de empleados y la decisión sobre los territorios de marketing.

- El profesionalismo es el nivel de educación formal y capacitación de los empleados. El profesionalismo se considera alto cuando los empleados requieren largos periodos de capacitación para tener ciertos puestos en la organización. Por lo general, el profesionalismo se mide como el número promedio de años de educación de los empleados, que podrían ser hasta veinte en una práctica médica y menos de diez en una constructora.
- Las razones de personal se refieren a la distribución de personas entre las diversas funciones y departamentos. Las razones de personal incluyen la razón administrativa, la razón de oficina, la razón de personal profesional y la razón de empleados con labores directas a indirectas. Una razón de personal se mide dividiendo el número de empleados en una clasificación entre el número total de empleados organizacionales.

Para las dimensiones organizacionales contextuales Daft (2011), identifica los siguientes componentes:

- El tamaño para la organización se puede medir como un todo o por sus componentes específicos, como una planta o división. Como las organizaciones son sistemas sociales, por lo regular, el tamaño se mide por el número de empleados. Otras medidas como las ventas totales o los activos totales reflejan también la

magnitud, pero no indican el tamaño de la parte humana del sistema.

- La tecnología organizacional se refiere a las herramientas, técnicas y acciones empleadas para transformar los insumos en productos. Tiene que ver con la forma en que la organización produce realmente los bienes y servicios que ofrece a sus clientes e inclusive elementos como una manufactura flexible, sistemas de información avanzados e internet. Una línea de ensamblaje automatizada, el aula de clases de una universidad y un paquete en un sistema de mensajería de un día para otro son tecnologías, aunque difieren entre sí.
- El entorno incluye todos los elementos fuera de los límites de la organización. Los elementos clave incluyen la industria, el gobierno, los clientes, los proveedores y la comunidad financiera. Los elementos del entorno que afectan una organización la mayor parte de las veces son otras organizaciones.
- Las metas y la estrategia de una organización definen el propósito y las técnicas competitivas que la diferencian de otras organizaciones. A menudo, las metas se anotan como una declaración duradera de la misión de una empresa. Una estrategia es el plan de acción que describe la distribución de los recursos y las actividades para enfrentar el entorno y alcanzar las metas de la organización. Las metas y estrategias definen el alcance de las operaciones y la relación con empleados, clientes y competidores.

- La cultura de una organización es el conjunto subyacente de valores, creencias, entendimientos y normas clave compartidos por los empleados. Estos valores y normas subyacentes pueden estar relacionados con el comportamiento ético, el compromiso con los empleados, la eficiencia o el servicio al cliente, y ofrecen el pegamento para mantener juntos a los miembros de la organización. La cultura de una organización no está escrita, pero se puede observar en sus historias, slogans, ceremonias, forma de vestir y distribución de la oficina.

Como conclusión Daft (2011), sostiene que las once dimensiones contextuales y estructurales son dependientes entre sí. Por ejemplo, una organización grande, una tecnología de rutina y un entorno estable tienden a crear una organización que tiene mayor formalización, especialización y centralización.

2.2.4. Modelos organizacionales

Se describen dos modelos organizacionales propuestos por Burns y Stalker, 1961, citado en Robbins y Coulter, 2010. Uno es el de la organización mecanicista, estructura rígida y muy controlada, que se caracteriza por una gran especialización, departamentalización rígida, limitado tramo de control, alta formalización, una red de información limitada (en su mayor parte comunicación hacia abajo), y poca

participación de los empleados de niveles inferiores en la toma de decisiones. Las estructuras organizacionales mecanicistas se esfuerzan por alcanzar la eficiencia y dependen en gran medida de reglas, normas, tareas estandarizadas y controles similares. Este diseño trata de minimizar el efecto de la ambigüedad y personalidades y opiniones diferentes, ya que estas características humanas se consideran como ineficiencias e inconsistencias. Aunque ninguna organización es totalmente mecanicista, casi todas las que son grandes tienen algunas de estas características mecanicistas. El otro modelo de diseño organizacional es el de una organización orgánica, la cual es una estructura muy adaptable y flexible. Las organizaciones orgánicas pueden tener trabajos especializados, pero dichos trabajos no están estandarizados y pueden cambiar según se necesite. El trabajo se organiza frecuentemente en torno a equipos de empleados. El personal está muy capacitado; cuenta con autoridad para manejar varias actividades y problemas; requiere reglas formales mínimas, y poca supervisión directa.

Según el modelo de Mintzberg (citado en Daft, 2011) sugiere que toda organización tiene cinco partes: El centro técnico, la alta gerencia, la gerencia de nivel medio, el apoyo técnico y el apoyo administrativo.

- Centro técnico; también llamado línea media, incluye a las personas que realizan el trabajo básico de la organización. Esta parte genera en realidad los productos y servicios de la

organización. Aquí es donde tiene lugar la transformación primaria de insumos y productos. El centro técnico es el departamento de producción en una empresa de manufactura, los profesores y las clases en una universidad y las actividades médicas en un hospital.

- Apoyo técnico; también llamado tecnoestructura, es la ayuda a la organización a adaptarse al entorno. Los empleados de apoyo técnico como ingenieros, investigadores y profesionales en tecnología de información revisan el entorno para detectar problemas, oportunidades y desarrollos tecnológicos. El apoyo técnico es responsable de crear innovaciones en el centro técnico, ayudando a la organización a cambiar y adaptarse.
- Apoyo administrativo; también llamado staff, es responsable de la operación eficiente de la organización, incluidos sus elementos físicos y humanos. Comprende actividades de recursos humanos, como reclutamiento y contratación, establecimiento de compensaciones y prestaciones, capacitación y desarrollo de los empleados, así como actividades de mantenimiento como limpieza de edificios y servicio y reparación de máquinas.
- Administración o alta dirección; responsable de dirigir y coordinar otras partes de la organización. La alta gerencia o del nivel alto proporciona dirección, planeación, estrategia, metas y

políticas a toda la organización o principales divisiones. La gerencia de nivel medio es la responsable de la implementación y coordinación en el nivel departamental. En las organizaciones tradicionales, las gerencias de nivel medio son responsables de mediar entre la gerencia del nivel alto y el centro técnico, como la implementación de reglas y el paso de la información hacia los niveles superiores e inferiores de la jerarquía.

Mintzberg (1979) citado en Daft (2011), propuso que las cinco partes podían unirse en cinco tipos básicos de organización. Las cinco configuraciones son la estructura emprendedora, aparato burocrático, la burocracia profesional, la forma diversificada y la adhocracia. Las cinco partes organizacionales varían en tamaño e importancia en cada tipo.

- Estructura emprendedora. La organización con una estructura emprendedora, casi siempre es una empresa nueva y pequeña. Consiste sobre todo en un alto directivo y trabajadores en el centro técnico. La organización está administrada y coordinada con la supervisión directa desde arriba, en lugar de los gerentes de nivel medio o los departamentos de apoyo. La gerencia de nivel alto es la parte clave de la estructura y requiere de muy poco personal de apoyo. La meta primaria de la organización es sobrevivir y establecerse en su industria, existiendo poca formalización o

especialización. Esta forma es adecuada para un entorno dinámico debido a que la simplicidad y la flexibilidad le permiten maniobrar con rapidez y competir con éxito frente a organizaciones más grandes y con menos capacidad de adaptación.

- Aparato burocrático. El aparato burocrático es muy grande, casi siempre maduro y, a menudo, el centro técnico está orientado a la producción en masa. Tiene departamentos técnicos y administrativos totalmente elaborados, que incluyen ingenieros, investigadores de mercados y analistas financieros que realizan un escrutinio del trabajo, lo vuelven rutinario y lo formalizan en el centro de producción de alto volumen. La reducida área de la gerencia de nivel medio refleja la alta jerarquía del control. Esta forma refleja gran cantidad de formalización y especialización, con una meta de eficiencia primaria. Esta forma es adecuada para un entorno sencillo y estable. No haría ningún bien en un entorno dinámico porque la burocracia no es adaptable.
- Burocracia profesional. La característica distintiva de la burocracia profesional es el tamaño y el poder del centro técnico, que está formado por profesionales altamente capacitados, como en hospitales, universidades, firmas jurídicas y de consultoría. El personal de apoyo técnico es reducido o inexistente, porque los profesionales constituyen la

mayor parte de la organización. Es necesario un personal de apoyo administrativo muy numeroso para apoyar a los profesionales y manejar las actividades administrativas de rutina de la organización. Las metas primarias son calidad y efectividad, y aunque existe cierta especialización y formalización, los profesionales en el centro técnico tienen autonomía. Por lo regular, las organizaciones profesionales ofrecen servicios más que bienes tangibles, y existen en entornos complejos.

- Forma diversificada. Las organizaciones con una forma diversificada son empresas maduras muy grandes y subdivididas en grupos de productos o mercados. Existe una gerencia de nivel alto relativamente reducida y un pequeño grupo de apoyo técnico para el nivel superior. Tienen un personal de apoyo administrativo más numeroso para manejar la documentación para y de las divisiones. Cuatro divisiones independientes aparecen debajo de la sede y el volumen en el centro indica que la gerencia de nivel medio es clave. Cada una de las divisiones independientes muestra un aparato burocrático con su propio personal de apoyo técnico y administrativo, pero en ocasiones una división puede ser similar a la estructura emprendedora, la burocracia profesional e incluso la adhocracia. La forma diversificada ayuda a solucionar el problema de la falta de flexibilidad que

experimenta un aparato burocrático demasiado extenso dividiéndolo en partes menores.

- Adhocracia. Se desarrolla en un entorno complejo que cambia con rapidez. La meta de diseño es la innovación frecuente y satisface en forma continua las necesidades cambiantes, como en la industria aeroespacial y de defensa. Las diversas partes (gerencia de nivel medio y apoyo técnico y administrativo) están fusionadas en una masa amorfa en el centro. La estructura principal consiste en muchos equipos superpuestos en lugar de una jerarquía vertical. Por lo general, las adhocracias son jóvenes o de mediana edad y pueden llegar a ser muy grandes. La organización tiene empleados profesionales, y el personal de apoyo técnico y administrativo forma parte de la mezcla de equipos y proyectos de innovación continua, en lugar de estar en departamentos separados. Los empleados participan en la administración y soporte de sus equipos. El centro de producción, representado con líneas punteadas, es independiente del centro fluido e innovador que está arriba de él. Si se realiza una producción estandarizada dentro de la organización, ocurrirá en este centro operativo muy separado de la innovación continua en el centro profesional, en la que la adhocracia está centralizada.

Según Stoner, Freeman y Gilbert (1996) una organización se puede estructurar formalmente, en tres formas básicas: por función, por producto/mercado o en forma de matriz. La organización funcional, reúne en un departamento a todos los que se dedican a una actividad o varias relacionadas, que se llaman funciones (ejemplo: Producción, mercadotecnia, finanzas, etc.). La organización por producto/mercado con frecuencia llamada organización por división, reúne en una unidad de trabajo a todos los que participan en la producción y comercialización de un producto o un grupo relacionado de productos, a todos los que están en cierta zona geográfica o todos los que tratan con cierto tipo de cliente. La organización matricial, en ocasiones llamada “sistema de mando múltiple”, es un producto híbrido que trata de combinar los beneficios de los dos tipos de diseño (funcional y división), al mismo tiempo que pretende evitar sus inconvenientes; los empleados tienen, de hecho, dos jefes, es decir, trabajan con dos cadenas de mando.

De acuerdo a Hellriegel, Jackson y Slocum (2009), en fechas recientes, una serie de organizaciones ha empezado a recurrir al diseño en red. Un diseño en red subcontrata algunas o muchas de sus operaciones a otras empresas y las coordina a modo de poder alcanzar metas específicas. Esta organización también llamada virtual, los administradores tienen que coordinar y vincular a personas (de muchas organizaciones) para que desempeñen sus actividades en numerosos lugares diferentes.

2.2.5. Resultado de la actividad exportadora

El desempeño de las exportaciones se define como el grado de consecución del objetivo organizacional desde el punto de vista económico y estratégico con respecto a hacer negocios en el mercado internacional de acuerdo a Zou y Stan (1998); definiendo como variables predominantes las ventas, crecimiento de las ventas, proporción sobre las ventas totales y la rentabilidad.

Por otro lado, según Chugan y Singh (2015) el éxito en la exportación está determinado por el desempeño de las empresas en los mercados internacionales. El desempeño de las exportaciones a nivel de empresa se puede definir como "la medida en que los objetivos (económicos y estratégicos) de una empresa para exportar un producto a un mercado externo se logran mediante la planificación y ejecución de la estrategia de exportación".

2.2.6. Productividad

La productividad es un factor importante que ayuda a medir el desempeño organizacional y permite hacer un seguimiento al cumplimiento de las metas empresariales.

Según la Organización Internacional del Trabajo (OIT), citado en Hernández (2006); la productividad es la relación entre lo producido y lo consumido. Se calcula de la siguiente manera:

$$\text{Productividad} = \frac{\text{Producto}}{\text{Insumo}}$$

Hernández (2006), sostiene que el resultado administrativo que se desea se debe calcular por anticipado, es decir, lo que debe producir una unidad de trabajo en un tiempo determinado: hora, día, semana, mes, etc. Con esta unidad de medida se establecen los costos y precios, y se calculan materias primas en almacenes, tiempos de entrega, etc. Como en la práctica los resultados de la productividad varían en forma negativa o positiva, es necesario medirla continuamente para detectar y corregir las variaciones a tiempo. Así, la productividad se convierte en una medida-guía, es decir, constituye una unidad de referencia para administrar.

Para Gaither y Frazier (2000), la productividad de un recurso es la cantidad de productos o servicios producidos en un periodo, dividido entre el monto requerido de dicho recurso. La productividad de cada recurso puede y debe medirse. Por ejemplo, mediciones como éstas podrían emplearse para determinar la productividad en un periodo determinado:

- Capital: Volumen de productos producidos dividido entre el valor de los activos.
- Materiales: Volumen de productos producidos dividido entre dinero desembolsado en materiales.

- Mano de obra directa: Volumen de productos producidos dividido entre horas de mano de obra directa.
- Gastos generales: Volumen de productos producidos dividido entre dinero desembolsado en gastos generales.

Desde un punto de vista crítico Gaither y Frazier (2000), precisan que estas medidas de productividad tienen sus inconvenientes, pero proporcionan un punto de partida para llevar el control de la productividad. Sin embargo, existe la necesidad de ver más allá de los costos de mano de obra directa y desarrollar una perspectiva con varios factores.

Para Heizer y Render (2009), la medición de la productividad puede realizarse de dos maneras, a través de un solo factor que indica la razón que hay entre un recurso (entrada) y los bienes y servicios producidos (salidas); o a través de múltiples factores que indica la razón que hay entre muchos o todos los recursos (entradas) y los bienes y servicios producidos (salidas).

De acuerdo a la definición anterior, Medianero (2016), sostiene que la medición de la productividad puede tomar dos formas básicas: productividad parcial y productividad total. Aunque esta última es una medida más rigurosa de la eficiencia, en cambio la primera es una medida más fácil de calcular, por lo que su uso es más extendido. Las

medidas o indicadores de productividad parcial relacionan a la producción total de la empresa (o de una organización en general) con uno o varios –pero no todos- recursos que han sido utilizados en el proceso productivo. Estas medidas, por lo general, son ordenadas según el tipo de factor de producción al que se hace referencia, por lo que también se denominan medidas de productividad factorial. Entre los indicadores de productividad parcial más usados figuran la productividad de la tierra, la productividad del trabajo y la productividad del capital.

Los índices de productividad del trabajo que se utilizan en la presente tesis (conocidos también como productividad laboral) se obtienen relacionando el índice de producto (exportaciones de las empresas) con el índice insumo trabajo (personal ocupado). Cabe resaltar que no se intenta medir la contribución específica del trabajo, sino más bien la relación con el modelo de organización de las empresas exportadoras. Es decir, los datos de la productividad del trabajo reflejan la parte del crecimiento de la producción que no se debe a un aumento de la cantidad de trabajadores. La fórmula para su cálculo es la siguiente:

$$\text{IPL} = \frac{\text{IP}}{\text{IT}}$$

Donde:

IPL = Índice de productividad laboral

IP = Índice de producto = $\frac{\text{Exportaciones (valor FOB \$) 2016}}{\text{Exportaciones (valor FOB \$) 2015}}$

$$IT = \text{Índice de insumo trabajo} = \frac{\text{Personal ocupado 2016}}{\text{Personal ocupado 2015}}$$

2.3. Definición de términos básicos

- **Modelo organizacional**, también llamado estructura organizacional, es definida por Franklin (2009) como una división ordenada y sistemática de sus unidades de trabajo con base en el objeto de su creación traducido y concretado en estrategias.

Para Koontz, Weihrich y Cannice (2012) las estructuras organizacionales difieren en mayor grado en el caso de las empresas que operan en el ambiente global. El tipo de estructura depende de una variedad de factores, como el grado de orientación y compromiso internacional.

- **Exportación**, es la venta de bienes o servicios producidos por una empresa con sede en un país a clientes que residen en otro país. Las exportaciones incluyen bienes, servicios o propiedad intelectual. Daniels, Radebaugh y Sullivan (2013).
- **Productividad**, es el cociente producción-insumos dentro de un periodo, considerando la calidad; esta definición puede aplicarse a la productividad de organizaciones, gerentes, personal de staff y otros trabajadores. Koontz, Weihrich y Cannice (2012).

2.4. Formulación de hipótesis

Tomando en cuenta la teoría organizacional expuesta en la presente investigación, buscamos determinar si los modelos organizacionales de las empresas exportadoras de cacao en el Perú se relacionan con los resultados de la actividad exportadora, las exportaciones y productividad. Por lo cual planteamos las siguientes hipótesis:

2.4.1. Hipótesis general

- Existen diferencias significativas en las exportaciones de cacao en el Perú respecto al modelo organizacional de las empresas.

2.4.2. Hipótesis específicas

- Existen diferencias significativas en las exportaciones de cacao en el Perú respecto al tamaño de las empresas.
- Existen diferencias significativas en productividad laboral de empresas del sector cacaotero en el Perú respecto al modelo organizacional adoptado para realizar sus operaciones.

2.5 Marco lógico

	Problemas	Objetivos	Hipótesis	Variables	Indicadores
General	¿Cuál es la relación del modelo organizacional de empresas exportadoras de cacao en el Perú con las exportaciones en valor FOB dólares?	Determinar la relación entre el modelo organizacional adoptado por empresas exportadoras de cacao en el Perú y las exportaciones en valor FOB dólares.	Existen diferencias significativas en las exportaciones de cacao en el Perú respecto al modelo organizacional de las empresas.	Variable de agrupación: Modelo organizacional	<ul style="list-style-type: none"> • Tipo de organización • Tamaño de la organización
Específicos	<p>¿Qué relación existe entre el tamaño de las empresas exportadoras de cacao en el Perú y las exportaciones en valor FOB dólares?</p> <p>¿Qué relación existe entre el modelo organizacional de las empresas exportadoras de cacao en el Perú y la productividad laboral de las mismas?</p>	<p>Establecer la relación entre el tamaño de las empresas exportadoras de cacao en el Perú y las exportaciones en valor FOB dólares.</p> <p>Establecer la relación entre el modelo organizacional adoptado por empresas exportadoras de cacao en el Perú y su productividad laboral.</p>	<p>Existen diferencias significativas en las exportaciones de cacao en el Perú respecto al tamaño de las empresas.</p> <p>Existen diferencias significativas en productividad laboral de empresas del sector cacaotero en el Perú respecto al modelo organizacional adoptado para realizar sus operaciones.</p>	<p>Variables de asociación:</p> <p>Exportaciones y productividad laboral</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Volumen de exportaciones (valor FOB \$) • Tasa de crecimiento de las exportaciones • Productividad laboral • Índice de producto • Índice de insumo trabajo

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1. Diseño metodológico

El método de la investigación utilizado fue el no experimental, tipo transversal con diseño relacional.

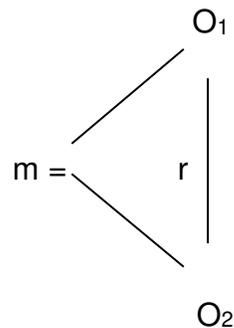
Al respecto, según Hernández, Fernández, Baptista (2010), las investigaciones no experimentales constituyen estudios que se realizan sin la manipulación deliberada de variables y en los que sólo se observan los fenómenos en su ambiente natural para posteriormente analizarlos.

Se utilizó el método de investigación no experimental en este estudio por que el objetivo principal de la investigación es determinar relación entre variables, no causalidad; por ello, la presente investigación adoptó el tipo observacional, es decir, no se manipularon las variables, y además, los datos recolectados tienen carácter retrospectivo, tomados en un solo momento (transversal), de acuerdo a la estructura del instrumento de recolección de datos utilizado. Este método permitió desarrollar una investigación descriptiva y relacional, es decir, primero se describió y caracterizó cada variable en estudio; luego se estableció la relación de las variables.

Según Hernández, Fernández, Baptista (2010), los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles de

personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. Con respecto a la investigación relacional, sostienen que tiene por finalidad conocer la relación o grado de asociación que exista entre dos o más conceptos, categoría o variables en un contexto en particular.

El diagrama representativo de este diseño es el siguiente:



Dónde:

m : Principales empresas exportadoras.

O_1 : Observación de los modelos organizacionales.

r : Relación entre variables.

O_2 : Observación de exportaciones y productividad laboral.

Para el desarrollo de la investigación se utilizó el método científico haciendo énfasis en la selección del problema de estudio, resaltando su

connotación social, luego la formulación de objetivos e hipótesis para orientar la investigación, y finalmente, los resultados y conclusiones correspondientes.

3.2. Población y muestra

La población en estudio está conformada por las empresas exportadoras de cacao en el Perú. El siguiente cuadro muestra 30 de las principales empresas exportadoras de cacao en el Perú, según reportes de SUNAT:

Tabla 1
Principales empresas exportadoras de cacao en el Perú

N°	EMPRESAS EXPORTADORAS DE CACAO 2015
1	MACHU PICCHU FOODS S.A.C.
2	EXPORTADORA ROMEX S.A.
3	CAFETALERA AMAZONICA S.A.C.
4	AMAZONAS TRADING PERU S.A.C.
5	SUMAQAO SOCIEDAD ANONIMA CERRADA
6	COMPAÑIA NACIONAL DE CHOCOLATES DE PERU S.A.
7	COOPERATIVA AGRARIA CACAOTERA ACOPAGRO
8	AQUARIUS TRADING PERU S.A.C.
9	CASA LUKER DEL PERU S.A.C.
10	TROPICAL FOREST PERU S.A.C.
11	COOPERATIVA AGRARIA CAFETALERA Y DE SERVICIOS ORO VERDE LTDA
12	COOPERATIVA AGROINDUSTRIAL CACAO ALTO HUALLAGA
13	ASOCIACION CACAOTERA DE TOCACHE - ASOTOC
14	ECOANDINO S.A.C.
15	COOPERATIVA AGRARIA NORANDINO LTDA.-COOP.NORANDINO
16	COOP AGRARIA CAFETALERA EL QUINACHO L 78
17	COOPERATIVA AGROINDUSTRIAL TOCACHE LTDA
18	NATURAL PERU SOCIEDAD ANONIMA CERRADA
19	COOP AGRARIA CAFET VALLE RIO APURIMAC
20	ECOMMODITIES SOCIEDAD ANONIMA CERRADA _ ECOMMODITIES S.A.C.
21	BPO TRADING S.A.C.
22	NUTRY BODY SOCIEDAD ANONIMA CERRADA
23	ASOCIACION DE PRODUCTORES CACAO VRAE
24	ALGARROBOS ORGANICOS DEL PERU SOCIEDAD ANONIMA CERRADA
25	VILLA ANDINA SOCIEDAD ANONIMA CERRADA
26	COOPERATIVA AGRARIA INDUSTRIAL NARANJILLO
27	NESTLE PERU S A
28	COOPERATIVA AGRARIA DE CACAOTEROS TECNIFICADOS DE PADRE ABAD
29	ARCOR DE PERU S A
30	COOPERATIVA AGRARIA CAFETALERA DIVISORIA LTDA

Fuente: Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria 2017

De acuerdo con Hernández, Fernández, Baptista (2010), la muestra es un subgrupo de la población de interés sobre el cual se recolectarán los datos, y que tiene que definirse o delimitarse de antemano con precisión, éste deberá ser representativo de dicha población.

El estudio se definió en una muestra probabilística o aleatoria con el diseño de muestras independientes para comparar dos medias μ_1 y μ_2 , teniendo en cuenta el objetivo de la investigación y los grupos establecidos de la población. Se determinó el tamaño “n” de empresas necesario para cada grupo con el criterio de máxima eficiencia, es decir, se dispuso igual número de casos en ambos grupos en la que $n_a = n_b = n$ con la siguiente fórmula:

$$n = \frac{2 \cdot \sigma^2 \cdot (Z_\alpha + Z_\beta)^2}{(\mu_1 - \mu_2)^2}$$

Dónde:

n = Tamaño de la muestra

σ = Desviación estándar

Z_α = Nivel de significancia 95% (1.96)

Z_β = Potencia de la prueba 80% (0.84), probabilidad de hallar diferencias

μ_1 = Media del valor FOB exportado 2015 por empresa mercantiles

μ_2 = Media del valor FOB exportado 2015 por cooperativas

Para el cálculo se realizó una encuesta piloto a empresas exportadoras mercantiles y cooperativas respecto al valor FOB \$ exportado el año 2015 y de esta manera determinar la desviación estándar y medias correspondientes de cada grupo. Los datos obtenidos se muestran en las siguientes tablas:

Tabla 2
Empresas mercantiles exportadoras de cacao en el Perú, año 2015, valor FOB millones de dólares americanos

Empresas Exportadoras (Mercantiles) 2015	Exportación Valor FOB \$
MACHU PICCHU FOODS S.A.C.	\$65.0
AMAZONAS TRADING PERU S.A.C.	\$29.0
CAFETALERA AMAZONICA S.A.C.	\$26.9
COMPAÑÍA NACIONAL DE CHOCOLATES DE PERU S.A.	\$13.3
CASA LUKER DEL PERU S.A.C.	\$5.4

Fuente: Elaboración propia. Encuesta piloto

Tabla 3
Empresas cooperativas exportadoras de cacao en el Perú, año 2015, valor FOB millones de dólares americanos

Empresas Exportadoras (Cooperativas) 2015	Exportación Valor FOB \$
COOPERATIVA AGROINDUSTRIAL TOCACHE LTDA	\$3.5
COOPERATIVA AGRARIA NORANDINO LTDA.-COOP.NORANDINO	\$1.5
ASOCIACION DE PRODUCTORES CACAO VRAE	\$2.7
COOPERATIVA AGRARIA CAFETALERA Y DE SERVICIOS ORO VERDE LTDA	\$2.7
COOPERATIVA AGRARIA INDUSTRIAL NARANJILLO	\$1.8

Fuente: Elaboración propia. Encuesta piloto.

La desviación estándar σ fue de 20.3, la media μ_1 empresas mercantiles 27.9, la media μ_2 empresas cooperativas 2.4, por tanto, la diferencia de medias fue de 25.5; reemplazando en la fórmula se tiene:

$$n = \frac{2 * (20.3)^2 * (1.96 + 0.84)^2}{(27.9 - 2.4)^2}$$

$$n = 9.94 \approx 10$$

La muestra de cada grupo estuvo conformada por 10 empresas, siendo el total de 20 empresas exportadoras; estas fueron seleccionadas de manera aleatoria simple en función a la lista de las principales empresas exportadoras de cacao en el Perú.

3.3. Operacionalización de variables

Variables	Definición	Dimensiones	Indicadores
Variable de agrupación: Modelo organizacional	También llamado estructura organizacional, es definida por como una división ordenada y sistemática de sus unidades de trabajo con base en el objeto de su creación traducido y concretado en estrategias. Franklin (2009).	<ul style="list-style-type: none"> • Mecanicista • Orgánica 	<ul style="list-style-type: none"> • Tipo de organización • Tamaño de la organización
Variables de asociación: Exportaciones y productividad laboral	Exportaciones es la venta de bienes o servicios producidos por una empresa con sede en un país a clientes que residen en otro país. Daniels, Radebaugh y Sullivan (2013). Productividad laboral es el cociente en un periodo determinado, entre el índice de producto (exportaciones de las empresas) con el índice insumo trabajo (personal ocupado). Medianero (2016).	<ul style="list-style-type: none"> • Exportaciones • Productividad laboral 	<ul style="list-style-type: none"> • Volumen de exportaciones (valor FOB \$) • Tasa de crecimiento de las exportaciones • Productividad laboral • Índice de producto • Índice de insumo trabajo

3.4. Técnicas de recolección de datos

Para la recolección de datos se ha utilizado en primera instancia una revisión documentaria de investigaciones anteriores sobre la problemática y de informes estadísticos de organismos oficiales. La técnica básica para la recolección de datos fue el cuestionario, planteado considerando los objetivos, variables e indicadores y el enfoque o diseño de investigación que es de naturaleza cuantitativa.

El cuestionario que permitió recoger información de las empresas exportadoras de cacao en el Perú tuvo la siguiente estructura: sección 1, preguntas de identificación y datos generales (nombre de la empresa, año de constitución, tipo de organización, domicilio fiscal, tamaño de la empresa (personal ocupado); y sección 2, actividades de comercio (volumen de exportaciones en valor FOB \$ según años, productos y destino). Con este grupo de datos se pudo calcular la productividad, el índice de producto y el índice de insumo trabajo.

El trabajo de campo estuvo planificado en contactos y entrevistas vía comunicación telefónica con los representantes de las empresas o asistentes administrativos de gerencia, surgió inconvenientes en la recolección de datos por su naturaleza cuantitativa que necesitaba buscar los reportes en áreas específicas como ventas o contabilidad; asimismo, se tuvo retrasos en la disponibilidad de colaboración por situaciones de tiempo; finalmente muchas de las preguntas se obtuvieron con personal involucrado en estos temas de

registros de ventas. Se logró recolectar todos los datos solicitados en el cuestionario, pero con un plazo mayor al planificado.

Los datos obtenidos con el cuestionario en el que cada ítem previamente codificado con un respectivo libro de códigos, han sido transferidos a una matriz de datos utilizándose el software estadístico Statistical Package for the Social Sciences (SPSS versión 24) para la evaluación y análisis correspondiente.

3.5. Técnicas estadísticas para el procesamiento de la información

Las variables en estudio fueron uno de naturaleza cualitativa (de agrupación) y el otro fue cuantitativo. Se utilizó primero la estadística descriptiva, con la finalidad de describir cada variable con gráficos, tablas, valores, puntuaciones y distribución de frecuencias.

Según el diseño de investigación propuesto, en el análisis inferencial (comprobación de hipótesis) se utilizó la técnica estadística comparación de medias de dos grupos, para lo cual primero se verificó si los datos de la variable dependiente presentan una distribución normal aplicándose el test de Shapiro-Wilk por que el tamaño de la muestra fue menor a 30 elementos. Los resultados indicaron que los datos no presentaron una distribución normal, no pudiéndose aplicar una prueba paramétrica, por lo cual, se aplicó la prueba no paramétrica U de Mann-Whitney para muestras independientes de dos grupos (para la hipótesis general y la primera específica); y la prueba de Kruskal Wallis en el

caso de muestras independientes de más de dos grupos para la hipótesis específica número 2.

CAPÍTULO IV

RESULTADOS

4.1. Modelo organizacional

La investigación presenta como variable de agrupación al tipo o modelo de empresa exportadora de cacao, considerando básicamente su forma jurídica es que identificamos a empresas mercantiles (sociedades anónimas) y cooperativas o asociaciones.

La Sociedades Anónimas en el Perú tienen dos figuras especiales: la sociedad anónima cerrada (SAC) y la sociedad anónima abierta (SAA). Estas son sociedades de capitales con responsabilidad limitada, es decir los socios no responden solidariamente por las deudas sociales; sus acciones constituyen títulos valores que pueden circular en el mercado; el capital social está representado por acciones nominativas, que son los aportes de los socios; los accionistas no tienen derecho sobre los bienes adquiridos, pero si del capital y las utilidades; la propiedad y la gestión se encuentran desligadas; existen tres órganos de administración que deciden sobre la dirección y la gestión de la empresa: la Junta General de Accionistas, el Directorio (opcional en caso de sociedad anónima cerrada) y la Gerencia. El número mínimo de socios es de veinte para SAC y 750 para SAA.

Según el Ministerio de la Producción del Perú (PRODUCE), la cooperativa es una organización que agrupa a varias personas con la finalidad de realizar

una actividad empresarial. Su funcionamiento se basa, fundamentalmente, en la cooperación de todos sus socios. Todos “cooperan” para beneficiarse en forma directa, obteniendo un bien, un servicio o trabajo en las mejores condiciones. Sus características se resumen en: La asociación libre y voluntaria de consumidores o trabajadores; la auto-ayuda, entendida como un mecanismo para resolver sus propios problemas; la autogestión o auto-administración, entendida como un mecanismo que permite a los propios socios (consumidores o trabajadores) conducir sus propias empresas; la ausencia de un fin lucrativo respecto de las operaciones que la cooperativa realiza con sus socios, es decir, la actividad está dirigida a obtener un beneficio para los socios, siendo la cooperativa una herramienta para alcanzar estos beneficios.

Cada estructura organizacional analizada en el estudio tiene distintas implicaciones legales, fiscales y económicas que repercuten en las estrategias que adopten las empresas y que de manera distinta afectan variables como: La responsabilidad del dueño o dueños del negocio respecto a sus operaciones, la forma de repartir la participación en el negocio, la capacidad de la empresa para recibir inversiones y/o préstamos, cumplir con regulaciones especiales frente al gobierno, el pago de impuestos, posibilidad de ser susceptible de beneficios fiscales.

En el estudio se consideró una muestra de 20 empresas exportadoras, de las cuales 10 son consideradas empresas mercantiles y 10 son consideradas cooperativas o asociaciones.

Las empresas exportadoras de cacao del Perú, participantes del estudio se distribuyen de la siguiente manera:

Tabla 4
Frecuencia de empresas exportadoras de cacao del Perú

Exportadoras	Frecuencia	Porcentaje
Empresas mercantiles	10	50,0
Cooperativas y asociaciones	10	50,0
Total	20	100,0

Elaboración propia.

Empresas mercantiles:

MACHU PICCHU FOODS S.A.C.
EXPORTADORA ROMEX S.A.
SUMAQAO SOCIEDAD ANONIMA CERRADA
AMAZONAS TRADING PERU S.A.C.
CAFETALERA AMAZONICA S.A.C.
COMPAÑÍA NACIONAL DE CHOCOLATES DE PERU S.A.
CASA LUKER DEL PERU S.A.C.
TROPICAL FOREST PERU S.A.C.
NATURAL PERU SOCIEDAD ANONIMA CERRADA
ARCOR DE PERU S A

Cooperativas o asociaciones:

COOP. AGRARIA CACAOTERA ACOPAGRO
COOP. AGROINDUSTRIAL CACAO ALTO HUALLAGA
COOP. AGROINDUSTRIAL TOCACHE LTDA
COOP. AGRARIA NORANDINO LTDA
ASOCIACION DE PRODUCTORES CACAO VRAE
COOP. AGRARIA CAFETALERA Y DE SERVICIOS ORO VERDE LTDA
COOP. AGRARIA INDUSTRIAL NARANJILLO
COOP. AGRARIA CAFETALERA EL QUINACHO L 78
COOP. AGRARIA CAFET VALLE RIO APURIMAC
COOP. AGRARIA CAFETALERA DIVISORIA LTDA

4.2. Exportaciones de cacao (Valor FOB \$)

El total exportado de cacao por el Perú en el 2016 fue de \$ 293.6 millones de dólares según Sunat 2017, la muestra seleccionada para el estudio son de empresas exportadoras cuyo volumen de exportación de cacao es de \$ 251.1 millones de dólares, representando el 86 % del total exportado, lo cual indica que la muestra es muy representativa respecto al volumen exportado del sector de cacao en el Perú. Se puede apreciar además que la estructura de las exportaciones de cacao ha cambiado a través de los años, es así que el 2010

las empresas mercantiles representaban el 66 % del total exportado, mientras que las cooperativas o asociaciones representaban el 34 %. Este panorama es mucho más desalentador para las cooperativas en el año 2016, ya que las empresas mercantiles representan el 85 % y tan solo un 15 % las cooperativas o asociaciones.

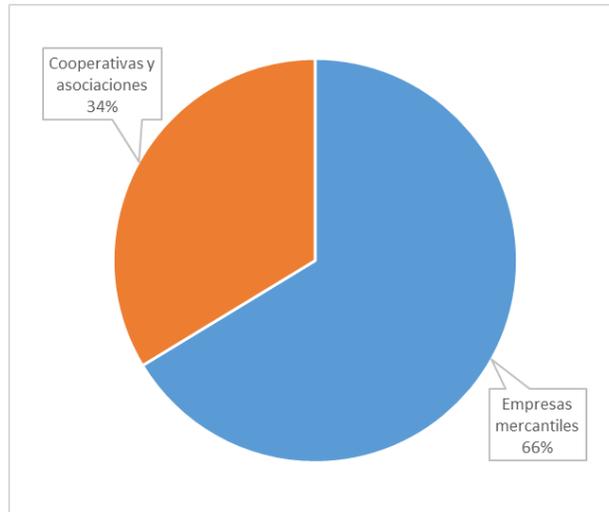


Gráfico 01. Estructura de exportaciones peruanas de cacao, según tipo de empresa, año 2010.

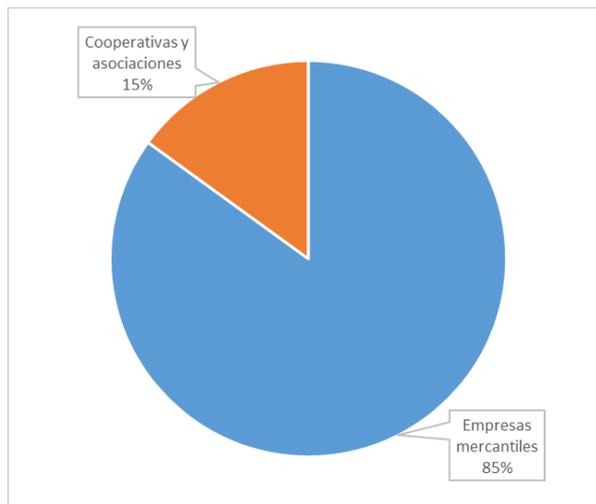


Gráfico 02. Estructura de exportaciones peruanas de cacao, según tipo de empresa, año 2016.

Además, las exportaciones de cacao muestran una tasa de crecimiento anual entre el 2010 y el 2016 de 21%; para las empresas mercantiles el crecimiento representa 26% anual en el mismo periodo y para las cooperativas apenas un 5% de crecimiento anual.

Este resultado refleja lo que venimos sosteniendo en la presente investigación, que nuevos operadores (empresas mercantiles) están desplazando a las cooperativas en el liderazgo del sector exportador de cacao en el Perú, demostrando que este sector es muy atractivo a las inversiones.

Tabla 5
Exportaciones peruanas de cacao, según tipo de empresa y año

Exportadoras	Volumen de exportaciones (Valor FOB \$)													
	2010	%	2011	%	2012	%	2013	%	2014	%	2015	%	2016	%
Empresas mercantiles	53 471 563	66	67 668 273	72	63 169 774	71	92 363 826	77	156 125 602	79	210 281 289	86	214 558 438	85
Cooperativas y asociaciones	27 170 772	34	26 321 669	28	26 312 744	29	27 373 428	23	41 636 591	21	35 293 849	14	36 579 916	15
Total	80 642 335	100	93 989 942	100	89 482 518	100	119 737 254	100	197 762 193	100	245 575 138	100	251 138 354	100

Elaboración propia.

La brecha de exportaciones entre las empresas mercantiles y cooperativas comienza a ser más pronunciada a partir del año 2013, tal como se puede apreciar en el siguiente gráfico.

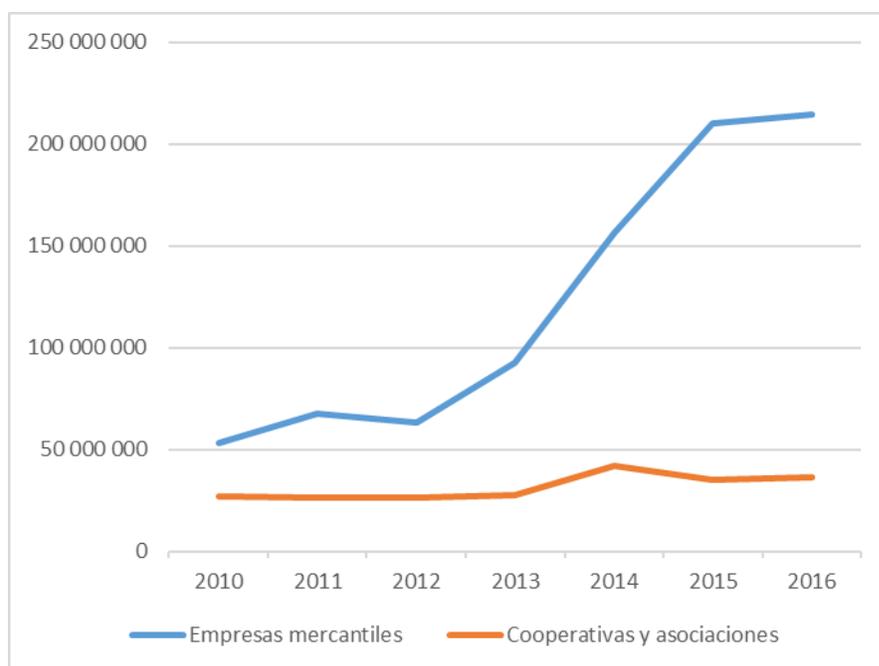


Gráfico 03. Evolución de exportaciones peruanas de cacao, según tipo de empresa.

Del total exportado de cacao y derivados, las exportaciones de cacao en grano representan un 67 %, un 29 % de pasta, manteca y cacao en polvo, y solo un 4 % en presentación de chocolates. Las exportaciones tienen poco valor agregado, un bajo desarrollo industrial; tenemos un total de 7 empresas industriales, solo una es cooperativa y el resto son empresas mercantiles.

Tabla 6
Exportaciones peruanas de cacao, según tipo de producto

Producto	Empresas mercantiles		Cooperativas y asociaciones		Total	
	FOB \$	%	FOB \$	%	FOB \$	%
Cacao en grano	132.259.053	62	35.522.443	97	167.781.496	67
Pasta, manteca y cacao en polvo	72.077.701	34	872.506	2	72.950.207	29
Chocolates y demás	10.221.684	5	184.967	1	10.406.651	4
Total	214.558.438	100	36.579.916	100	251.138.354	100

Elaboración propia.

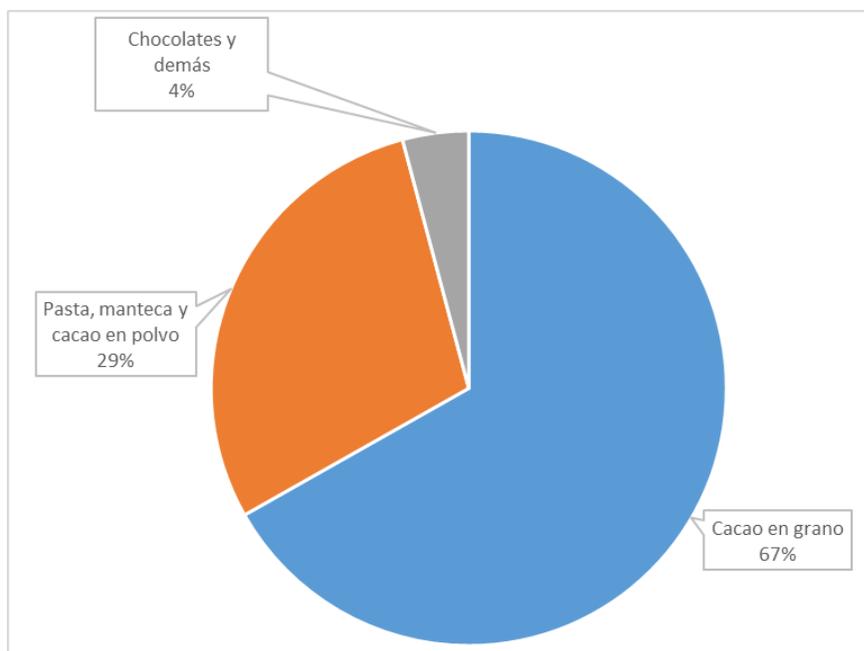


Gráfico 04. Exportaciones peruanas de cacao, según tipo de producto.

4.3. Medidas descriptivas de la variable exportaciones de cacao en valor FOB \$ (2015-2016)

Los datos estadísticos del volumen de las exportaciones 2015 y 2016 en valor FOB \$ según tipo de organización, se consolida en la tabla 7 y 8 respectivamente; se puede apreciar que las medias de las exportaciones de los grupos de estudio presentan diferencias en ambos años, esta diferencia de medias en las exportaciones se mantiene de un año a otro (de 2015 a 2016); la media de las exportaciones se incrementa ligeramente para ambos grupos de estudio.

Tabla 7
Medidas de tendencia central del resultado de la actividad exportadora 2015

Tipo de organización	Descriptivos		Estadístico	Error estándar	
Empresas mercantiles	Media		22411997,8	5979223,571	
	95% de intervalo de confianza para la media	Límite inferior	8886054,37		
		Límite superior	35937941,23		
	Media recortada al 5%		21026186,11		
	Mediana		20418608		
	Varianza		3,57511E+14		
	Desviación estándar		18907965,12		
	Mínimo		3888604		
	Máximo		65880002		
	Rango		61991398		
	Rango intercuartil		25589156		
	Asimetría		1,334	0,687	
	Curtosis		2,334	1,334	
	Cooperativas y asociaciones	Media		2145516	300251,428
		95% de intervalo de confianza para la media	Límite inferior	1466300,08	
			Límite superior	2824731,92	
Media recortada al 5%			2145671,67		
Mediana			1969428,5		
Varianza			9,01509E+11		
Desviación estándar			949478,383		
Mínimo			718924		
Máximo			3569306		
Rango			2850382		
Rango intercuartil			1538494		
Asimetría			0,196	0,687	
Curtosis			-0,933	1,334	

Tabla 8
Medidas de tendencia central del resultado de la actividad exportadora 2016

Tipo de organización	Descriptivos		Estadístico	Error estándar	
Empresas mercantiles	Media		22917346,5	6741031,231	
	95% de intervalo de confianza para la media	Límite inferior	7668074,42		
		Límite superior	38166618,58		
	Media recortada al 5%		20941000,17		
	Mediana		18877753		
	Varianza		4,54415E+14		
	Desviación estándar		21317012,47		
	Mínimo		4268761		
	Máximo		77140166		
	Rango		72871405		
	Rango intercuartil		20529656		
	Asimetría		2,048	0,687	
	Curtosis		5,112	1,334	
	Cooperativas y asociaciones	Media		2196488,9	319500,738
		95% de intervalo de confianza para la media	Límite inferior	1473728,02	
			Límite superior	2919249,78	
Media recortada al 5%			2156835,67		
Mediana			2178432,5		
Varianza			1,02081E+12		
Desviación estándar			1010350,047		
Mínimo			834543		
Máximo			4272193		
Rango			3437650		
Rango intercuartil			1245230		
Asimetría			0,772	0,687	
Curtosis			0,881	1,334	

4.3. Medidas descriptivas de la variable productividad laboral

El cálculo del índice de productividad laboral es igual al cociente entre el índice de producto (exportaciones 2015 y 2016) y el índice de insumo trabajo (personal ocupado 2015 y 2016). Cada uno de los grupos de estudio (empresas mercantiles y cooperativas) presentan sus índices individuales, los mismos que con información descriptiva se presentan a continuación:

Tabla 9
Medidas de tendencia central de la productividad laboral de empresas exportadoras de cacao

Tipo de organización	Descriptivos		Estadístico	Error estándar	
Empresas mercantiles	Media		1,029	0,04059	
	95% de intervalo de confianza para la media	Límite inferior	0,9372		
		Límite superior	1,1208		
	Media recortada al 5%		1,0239		
	Mediana		1,015		
	Varianza		0,016		
	Desviación estándar		0,12836		
	Mínimo		0,84		
	Máximo		1,31		
	Rango		0,47		
	Rango intercuartil		0,14		
	Asimetría		1,032	0,687	
	Curtosis		1,983	1,334	
	Cooperativas y asociaciones	Media		0,855	0,06835
		95% de intervalo de confianza para la media	Límite inferior	0,7004	
Límite superior			1,0096		
Media recortada al 5%			0,8472		
Mediana			0,815		
Varianza			0,047		
Desviación estándar			0,21614		
Mínimo			0,6		
Máximo			1,25		
Rango			0,65		
Rango intercuartil			0,42		
Asimetría			0,629	0,687	
Curtosis			-0,547	1,334	

4.4. Contrastación de hipótesis

4.4.1. Relación entre el modelo organizacional y las exportaciones de cacao (Valor FOB dólares)

Para el tratamiento estadístico se aplicó primero la prueba de normalidad Shapiro Wilk, por el tamaño de la muestra (menor a 30

elementos). Se constata que en el grupo “empresas mercantiles”, la variable exportaciones de cacao presenta una distribución normal, ya que la “p” asociada al contraste (0,007) da por debajo del nivel de significación alfa prefijado (0,05); mientras que en el grupo “cooperativas y asociaciones” no presentan una distribución normal, porque la “p” asociada al contraste (0,617) es mayor al nivel de significación alfa prefijado (0,05).

Tabla 10
Prueba de normalidad Shapiro-Wilk/Modelo organizacional

	Tipo de organización	Estadístico	gl	Sig.
Exportaciones cacao y derivados 2016	Empresas mercantiles	0,776	10	0,007
	Cooperativas y asociaciones	0,946	10	0,617

En ese sentido, la prueba estadística que se utilizó para la contrastación de hipótesis es la prueba no paramétrica U de Mann-Whitney.

La hipótesis nula y alterna de contraste es:

Ho: No existen diferencias significativas en las exportaciones de cacao en el Perú respecto al modelo organizacional de las empresas.

Ha: Existen diferencias significativas en las exportaciones de cacao en el Perú respecto al modelo organizacional de las empresas.

Los resultados de la prueba U de Mann-Whitney arrojan que el rango medio correspondiente a las observaciones procedentes de la muestra de empresas mercantiles es mayor al correspondiente a las observaciones de la muestra de cooperativas y asociaciones.

Tabla 11
Rango de exportaciones de empresas mercantiles y cooperativas de cacao

	Tipo de organización	N	Rango promedio	Suma de rangos
Exportaciones cacao y derivados 2016	Empresas mercantiles	10	15,4	154
	Cooperativas y asociaciones	10	5,6	56
	Total	20		

Tabla 12
Estadísticos de prueba de exportaciones y modelo organizacional

Estadísticos de prueba ^a	
	Exportaciones cacao y derivados 2016
U de Mann-Whitney	1
W de Wilcoxon	56
Z	-3,704
Sig. asintótica (bilateral)	0,000
Significación exacta [2*(sig. unilateral)]	,000b

a Variable de agrupación: Tipo de organización

b No corregido para empates.

A la probabilidad del valor U de Mann-Whitney, corresponde 0,000; el cual es más pequeño que el nivel de significancia o p-valor asociada al contrastes (0,05); por lo tanto, se acepta Ha (hipótesis de trabajo o alterna) y se rechaza Ho (hipótesis nula). Es decir, existen diferencias

significativas en las exportaciones de cacao en el Perú respecto al modelo organizacional de las empresas.

Es decir, entre empresas mercantiles y cooperativas exportadoras de cacao existe una diferencia significativa en el volumen exportado a un nivel de probabilidad de error menor que 0.05. Por lo tanto, podemos afirmar que existe una asociación estadísticamente significativa entre el volumen exportado y los modelos organizacionales de las empresas exportadoras de cacao.

4.4.2. Relación entre el tamaño de la empresa y las exportaciones de cacao (Valor FOB dólares)

Al aplicar la prueba de normalidad Shapiro Wilk, se constató que en el grupo “menor a 50 trabajadores” y el grupo “entre 50 y 250 trabajadores” de la variable exportaciones de cacao y derivados 2016, ambas muestran una distribución normal, ya que la “p” asociada al contraste (0,007 y 0,016 respectivamente) dan por debajo del nivel de significación alfa prefijado (0,05); mientras que en el grupo “mayor a 250 trabajadores” la distribución de los datos no es normal, porque la “p” asociada al contraste (0,524) es mayor al nivel de significación alfa prefijado (0,05); es decir, la distribución de probabilidad de la variable continua que describe los datos no se están agrupando en torno a un valor central.

Tabla 13
Prueba de normalidad Shapiro-Wilk/Tamaño de empresa

	Tamaño de empresa	Estadístico	gl	Sig.
Exportaciones cacao y derivados 2016	Menor a 50 trabajadores	0,744	9	0,005
	Entre 50 y 250 trabajadores	0,76	7	0,016
	Mayor a 250 trabajadores	0,918	4	0,524

Teniendo en cuenta los resultados de la prueba de normalidad, se optó por utilizar la prueba no paramétrica Kruskal Wallis debido a que el número de agrupaciones es de 3.

Tabla 14
Rango de exportaciones según tamaño de empresa exportadora de cacao

	Tamaño de empresa	N	Rango promedio
Exportaciones cacao y derivados 2016	Menor a 50 trabajadores	9	7,78
	Entre 50 y 250 trabajadores	7	12,00
	Mayor a 250 trabajadores	4	14,00
	Total	20	

Tabla 15
Estadísticos de prueba de exportaciones y tamaño de empresa

Estadísticos de prueba ^{a,b}	
	Exportaciones cacao y derivados 2016
Chi-cuadrado	3,756
gl	2
Sig. asintótica	0,153

a Prueba de Kruskal Wallis

b Variable de agrupación: Tamaño de empresa

A la significación asintótica le corresponde un valor de 0,153; el cual es mayor al nivel de significancia (0,05). Por lo tanto, no se puede rechazar la hipótesis nula, es decir, no existen diferencias significativas en las exportaciones de cacao en el Perú respecto al tamaño de las empresas.

4.4.3. Relación entre modelo organizacional y productividad laboral

En este caso, la prueba de normalidad Shapiro Wilk, certifica que en los grupos “empresas mercantiles” y “cooperativas y asociaciones” la variable productividad laboral no tienen una distribución normal de los datos, ya que la “p” asociada al contraste (0,426 y 0,397 respectivamente) dan por encima del nivel de significación alfa prefijado (0,05).

Tabla 16
Prueba de normalidad Shapiro-Wilk/Productividad laboral

	Tipo de organización	Estadístico	gl	Sig.
Productividad laboral en exportaciones de cacao (2015-2016)	Empresas mercantiles	0,928	10	0,426
	Cooperativas y asociaciones	0,925	10	0,397

Los resultados de la prueba de normalidad, nos llevó a utilizar la prueba no paramétrica U de Mann-Whitney, obteniendo los siguientes resultados:

Tabla 17
Rango de productividad laboral de empresas mercantiles y cooperativas de cacao

	Tipo de organización	N	Rango promedio	Suma de rangos
Productividad laboral en exportaciones de cacao (2015-2016)	Empresas mercantiles	10	12,95	129,5
	Cooperativas y asociaciones	10	8,05	80,5
	Total	20		

Tabla 18
Estadísticos de prueba de productividad laboral y modelo organizacional

Estadísticos de prueba ^a	
	Exportaciones cacao y derivados 2016
U de Mann-Whitney	25,5
W de Wilcoxon	80,5
Z	-1,853
Sig. asintótica (bilateral)	0,064
Significación exacta [2*(sig. unilateral)]	,000b

a Variable de agrupación: Tipo de organización

b No corregido para empates.

A la probabilidad del valor U de Mann-Whitney, corresponde 0,064; el cual es mayor que el nivel de significancia (0,05); por lo tanto, no se rechaza la hipótesis nula (H₀), es decir, no existen diferencias significativas de productividad laboral entre empresas mercantiles y cooperativas del sector cacaotero peruano.

CAPÍTULO V

DISCUSIÓN

En el análisis se encontró que nuevos exportadores de cacao (que iniciaron actividades a partir del año 2009) han modificado la estructura de las exportaciones peruanas, como por ejemplo: Machu Picchu Foods S.A.C., Exportadora Romex S.A., Sumaqao S.A.C., Amazonas Trading Peru S.A.C.; las nuevas empresas exportadoras en su mayoría de tipo mercantil están liderando las exportaciones de cacao, son actualmente las 4 principales.

Esta situación ha permitido mayores inversiones en el sector, coincidiendo con lo que sostiene Morales et. al (2015) que el Perú, por sus condiciones políticas y económicas, clima y biodiversidad para el cultivo de una amplia variedad de tipos de cacao diversas empresas nacionales y extranjeras han empezado a invertir en el sector. Inclusive este crecimiento ya se venía manifestando desde el año 2005 al 2010, tal como lo sostiene Baldeón (2013) respecto al aumento de las exportaciones del cacao orgánico de comercio justo para la Unión Europea. Refuerza esta posición, Barrientos (2015), cuando manifiesta que el contexto en que se desarrolla el cacao peruano presenta ventajas debido a los problemas que tienen los productores en África, el potencial del mercado internacional con la inclusión de China e India, y el apoyo que el Estado está brindando a los pequeños productores, lo que debe ser aprovechado a través de la formación de cadenas de valor.

La concentración del 54% de las exportaciones de cacao se presenta en 3 empresas (todas ellas de tipo mercantil), es decir, altamente concentradas, no coincidiendo relativamente con lo manifestado por Malca y Rubio (2012), quienes sostienen que las exportaciones del Perú se encuentran poco concentradas en el sector agroexportador.

La estructura de las exportaciones del sector cacaotero muestra que las exportaciones de cacao corresponden a empresas mercantiles un 85% en el año 2016 y apenas un 15% corresponde a las cooperativas; casi similar resultado ha ocurrido el 2015, en el cual 14% corresponde a las cooperativas y un 86% a las empresas mercantiles. Comparado con lo ocurrido en el 2010, donde las cooperativas ostentaban un 34 % frente a un 66% de las empresas mercantiles, explica que la brecha exportadora de estos dos grupos empresariales se ha pronunciado de manera sostenida en los últimos 7 años.

La tasa de crecimiento de las exportaciones (2010-2016), está liderada por las empresas mercantiles con un 26 % y apenas un 5 % de crecimiento corresponde a las cooperativas y asociaciones; coincidiendo esta apreciación con Mogrovejo et al (2012) que otros actores privados (formas empresariales diferentes a las cooperativas), aprovechan mejor la situación relativamente favorable en términos económicos del sector. Frente a los resultados anteriores podemos coincidir con Barrientos (2015), cuando sostiene que el contexto en que se desarrolla el cacao peruano presenta ventajas, lo que debe ser aprovechado a través de la formación de cadenas de valor; también coincidimos

con Estela y Vega (2012), cuando en su investigación sostiene que, a través de la asociatividad y el biocomercio, a pesar de la alta parcelación de la tierra, se pueda participar en los circuitos comerciales globales.

Se constata que el modelo de organización de empresas mercantiles, tienen mejores resultados en la actividad de exportación del cacao en Perú. El modelo cooperativo peruano del sector cacaotero está quedando obsoleto para la coyuntura económica actual y entornos dinámicos competitivos por lo que requiere cambios organizacionales importantes. Por tanto, el enfoque de este estudio prima por el modelo de organización en referencia a si son empresas mercantiles o cooperativas. Asimismo, no se encontró suficiente evidencia para sostener qué el tamaño de las empresas exportadoras guarden relación con el resultado del valor de sus exportaciones de cacao en el Perú; hecho que no coincide con lo ocurrido en las cooperativas agroalimentarias españolas, según Hernández (2014), concluye en su estudio que las cooperativas agroalimentarias que operan en entornos más dinámicos y poseen un mayor tamaño mejoran el efecto de la orientación emprendedora en la actividad exportadora.

El crecimiento de las exportaciones de cacao se explica mediante el incremento de la disponibilidad de factores de producción (más trabajadores, más capital, materias primas, energía) o de utilizar más eficientemente esos factores; esto se mide a través de la productividad laboral y productividad multifactorial. Para el caso de la exportación de cacao en el Perú no

encontramos evidencia de que el crecimiento de las exportaciones se deba al incremento de trabajadores en el sector (empresas mercantiles o cooperativas), es decir, otros factores como capital, materias primas, energía o gestión empresarial han sido determinantes en el crecimiento de las exportaciones. Este resultado, explica también que el sector exportador de cacao ha utilizado eficientemente el recurso trabajo, por cuanto con el mismo nivel de recurso trabajo se ha incrementado las exportaciones de cacao.

CONCLUSIONES

El ingreso de las empresas mercantiles como operadores de comercio exterior en el sector cacaotero están cambiando la estructura de las exportaciones de cacao en el Perú; hoy, son las principales exportadoras de acuerdo a los resultados del estudio, en el cual, del total exportado de cacao en el año 2016, el 86% corresponde a las empresas mercantiles y apenas un 15% a las cooperativas o asociaciones. Además, la concentración del 54% de las exportaciones de cacao en el Perú, está en manos de empresas mercantiles (3 empresas), es decir, es un sector altamente concentrado.

Se evidenció que los modelos de negocios estudiados mostraron tasas anuales de crecimiento en exportaciones totalmente diferentes entre ellas; es así que, para las empresas mercantiles el crecimiento anual fue de 26%, mientras que para las cooperativas o asociaciones fue solo 5%, siendo el promedio nacional de 21%.

Existen diferencias significativas en el resultado de las exportaciones de cacao en el Perú entre empresas mercantiles y las cooperativas, esta brecha es cada vez más pronunciada a través de los años (2010-2016).

La relación entre las exportaciones de cacao y el tamaño de las empresas exportadoras es nula, es decir, no se evidenció que el tamaño de las empresas, en función al número de trabajadores, tenga relación significativa con el

resultado de las exportaciones de cacao. Demostrando que independientemente del tamaño, las empresas pueden desarrollar un rol importante en las exportaciones de cacao en el Perú.

La productividad de las exportaciones de cacao en el Perú no se debió principalmente a una productividad laboral (incremento del factor trabajo); ya que se evidenció que no existen diferencias significativas entre la productividad laboral y los modelos de negocios estudiados. Demostrando que otros factores como capital, materias primas, energía o gestión empresarial han sido determinantes en el crecimiento de las exportaciones.

RECOMENDACIONES

Aprovechar el crecimiento de las exportaciones de cacao en el Perú fortaleciendo la cadena de valor e incrementando la competitividad de las empresas; sobre todo de las empresas cooperativas y asociaciones.

Rediseñar el modelo organizacional de las cooperativas para mejorar el gobierno de estas sociedades y adaptarlas a las nuevas condiciones económicas y competitivas del sector. Fortalecer su agrupamiento a conglomerado de cooperativas para hacer frente a la competencia de las empresas mercantiles.

Las cooperativas y asociaciones deben incrementar su resultado exportador haciendo uso intensivo de capital, materias primas o mejoras sustanciales en la gestión empresarial; teniendo en cuenta que no hay diferencias de productividad laboral entre empresas mercantiles y cooperativas.

Promover investigaciones para identificar factores específicos de éxito de las empresas mercantiles del Perú y de experiencias cooperativas de éxito en otros ámbitos para ser replicados y adaptados a las características del modelo cooperativo peruano.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Amat, O. y Perramon, J. (2011). Cooperativas de alto crecimiento: Perfil financiero y factores clave para la competitividad. *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 73, pp. 81-98.
2. Baldeón, S. (2013). Impacto económico y social del sello de comercio justo en las exportaciones de cacao orgánico de las cooperativas peruanas hacia la Unión Europea. *San Martín Emprendedor*, 4(1), pp. 3-14.
3. Barrientos, P. (2015). La cadena de valor del cacao en Perú y su oportunidad en el mercado mundial. *Semestre Económico*, 18(37), pp. 129-156.
4. Céspedes, N., Aquije, M., Sanchez, A. y Vera-Tudela, R. (2014). *Productividad y tratados de libre comercio a nivel de empresas en Perú*. Lima: BCRP. Documento de trabajo, 14.
5. Chugan, P. K. , y Singh, S. (2015). Export Commitment and Its Impact on Firm-level Export Performance: Evidence from SMEs Cluster of Ahmedabad, India. *Journal of Behavioural Economics, Finance, Entrepreneurship, Accounting and Transport*, 3(3), pp. 90-95.
6. Colina, A. (2009). Un análisis comparativo de la productividad de las cooperativas industriales de Mondragón dentro del sector de la economía social española. *Revista Venezolana de Economía Social*, 9 (17), pp. 49-64.
7. Correa, A. y Roa O., S. A. (2012). Diferencias en el desempeño exportador de las Pymes Colombianas. *Revista Civilizar Empresa y Economía*. 3(5) pp. 62-80.

8. Daft, R. (2011). *Teoría y diseño organizacional*. México: Cengage learning Editores.
9. Daniels, J., Radebaugh, L. y Sullivan, D. (2013). *Negocios internacionales. Ambientes y operaciones*. México: Pearson Educación.
10. Encinas B., Calatayud E. y García G. (2011). Las Cooperativas hortofrutícolas frente a la crisis. La necesaria apuesta por la competitividad. Aspectos económico-financieros. *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 72, pp. 125-156.
11. Estela, M. y Vega C. (2012). *El caso de la cooperativa agraria industrial naranjillo (Coopain): expresión de biocomercio en el Perú* (Tesis para optar grado de magister). Pontificia Universidad Católica del Perú.
12. Fayos, T., Calderón, H. y Mir, J. (2011). El éxito en la internacionalización de las cooperativas agroalimentarias españolas. *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*. 72, pp. 42-72.
13. Franklin, B. (2009). *Organización de empresas*. México: Mc Graw-Hill Interamericana Editores.
14. Gaither, N. y Frazier G. (2000). *Administración de producción y operaciones*. México: International Thomson Editores.
15. Hair J., Anderson R., Mehta R. y Babin B. (2010). *Administración de ventas. Relaciones y sociedades con el cliente*. México: Cengage Learning Editores.
16. Heizer, J. y Render, B. (2009). *Principios de administración de operaciones*. México: Pearson Educación.

17. Hellriegel, D.; Jackson, S. y Slocum, J. (2009). *Administración. Un enfoque basado en competencias*. México: Cengage Learning Editores.
18. Hernández, F. (2014): Orientación emprendedora de las cooperativas agroalimentarias con actividad exportadora. *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 80, pp. 29-55.
19. Hernández, Sergio (2006). *Introducción a la Administración. Teoría general administrativa: Origen, evolución y vanguardia*. México: Editorial McGraw Hill.
20. Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P (2010). *Metodología de la Investigación*. México: Editorial McGraw Hill.
21. Higueta, D. (2011). Parámetros de diseño organizacional: Incidencia en la productividad y en los vínculos sociales. *Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y reflexión*, 13(1), pp. 73-90.
22. Hodge B., Anthony W. y Gales L. (2007). *Teoría de la organización. Un enfoque estratégico*. España: Editorial Pearson Prentice Hall.
23. Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2016). *Evolución de las Exportaciones e Importaciones* (Informe Técnico N° 12). Recuperado de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/informe-tecnico-n12_exportaciones-e-importaciones-oct2016.pdf
24. Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2017). *Producción Nacional* (Informe Técnico N° 02). Recuperado de https://www.inei.gob.pe/media/principales_indicadores/02-informe-tecnico-n02_produccion-nacional-dic2016.pdf

25. Instituto Nacional de Estadística e Informática (2013). *IV Censo Nacional Agropecuario*. Recuperado de <http://proyectos.inei.gob.pe/web/DocumentosPublicos/ResultadosFinalesIVCENAGRO.pdf>
26. Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2017). *Censo Nacional de Cooperativas*. Recuperado de https://www.fenacrep.org/assets/media/documentos/noticias-documentos/resumen-ejecutivo_censo-nacional-de-cooperativas.pdf
27. Jones, G. (2008). *Teoría organizacional: Diseño y cambio en las organizaciones*. México: Editorial Pearson Educación.
28. Koontz, H., Weihrich, H. y Cannice, M. (2012). *Administración. Una perspectiva global y empresarial*. México: Mc Graw-Hill Interamericana Editores.
29. Ledesma, A. (2010). Crecimiento potencial y productividad de factores. *Revista Moneda del Banco Central de Reserva del Perú*, 145, pp. 4-8.
30. Malca, O., y Rubio, J. (2012). La continuidad y el desempeño exportador de la empresa peruana. Lima: Universidad del Pacífico, Centro de Investigación. Recuperado de <http://hdl.handle.net/11354/422>
31. Medianero, D. (2016). *Productividad total. Teoría y métodos de medición*. Perú: Editora Macro.
32. Ministerio de Agricultura y Riego /MINAGRI. (2016). *Estudio del cacao en el Perú y en el mundo. Un análisis de la producción y el comercio*. Recuperado de <http://repositorio.minagri.gob.pe/handle/MINAGRI/478>
33. Ministerio de Economía y Finanzas. (2015). *Marco Macroeconómico Multianual del MEF (2016-2018) Perú*. Recuperado de

https://www.mef.gob.pe/contenidos/pol_econ/marco_macro/MMM_2016_2018_Revisado.pdf

34. Mogrovejo, R., Vanhuynegem, P. y Vásquez, M. (2012). *Visión panorámica del sector cooperativo en Perú. El renacimiento de un modelo*. Bolivia: Oficina de la Organización Internacional del Trabajo para los Países Andinos.
35. Mogrovejo, R., Mora, A. y Vanhuynegem, P. (2012). *El cooperativismo en América Latina. Una diversidad de contribuciones al desarrollo sostenible*. Bolivia: Oficina de la Organización Internacional del Trabajo para los Países Andinos.
36. Morales, O., Borda, A., Argandoña, A., Farach, R., García L. y Lazo, K. (2015). *La Alianza Cacao Perú y la cadena productiva del cacao fino de aroma*. Perú: Editorial Universidad ESAN.
37. Organización Mundial del Comercio (2015). *Estadísticas del comercio internacional 2015*. Recuperado de <http://ibce.org.bo/images/publicaciones/Estadisticas-comercio-internacional-2015.pdf>
38. Pedrosa, C. (2009). Modelos teóricos que nos ayudan a comprender el gobierno de las sociedades cooperativas, una apuesta por el enfoque de los stakeholders. *Departamento de Administración de Empresas, Contabilidad y Sociología de la Universidad de Jaén, 4*.
39. Pedrosa, C. y Hernández, J. (2011). ¿Cómo aplican las sociedades cooperativas de éxito los principios cooperativos? El caso del Grupo Hojiblanca. *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa, 72*, pp. 157-186.

40. Ministerio de Relaciones Exteriores del Perú / Proinversión (2016). *Guía de negocios en inversión en el Perú 2016-2017*. Recuperado de [http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-guia-de-negocios-e-inversion-peru-2016-2017/\\$FILE/EY-guia-de-negocios-e-inversion-2016-2017.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-guia-de-negocios-e-inversion-peru-2016-2017/$FILE/EY-guia-de-negocios-e-inversion-2016-2017.pdf)
41. Robbins, S. y Coulter, M. (2010). *Administración*. México: Editorial Pearson Educación.
42. Stoner, J.; Freeman, R y Gilbert, D. (1996). *Administración*. México: Editorial Prentice Hall Hispanoamericana S.A.
43. Zou S. y Stan S. (1998). The determinants of export performance: a review of the empirical literature between 1987 and 1997. *International Marketing Review*, 15(5), pp.333-356, <https://doi.org/10.1108/02651339810236290>.

ANEXOS

Anexo 1: Encuesta Empresarial

Estimado(a) señor(a):

Estamos realizando una encuesta a las empresas dedicadas a la exportación de cacao y derivados con el objetivo de conocer las características organizacionales de este sector. Solicitamos su gentil colaboración y se precisa que los datos recolectados se utilizarán únicamente para fines académicos e investigación.

I. IDENTIFICACIÓN Y DATOS GENERALES DE LA EMPRESA		
1. Nombre de la empresa u organización:		
2. Año de constitución de la empresa	<input type="text"/>	<input type="text"/>
3. Tipo de organización: <input type="checkbox"/> Empresa Individual de Responsabilidad Limitada EIRL <input type="checkbox"/> Sociedad Anónima SA <input type="checkbox"/> Sociedad Anónima SAC <input type="checkbox"/> Sociedad Comercial de Responsabilidad Limitada SRL <input type="checkbox"/> Cooperativa o asociación <input type="checkbox"/> Otro (indicar):		
4. Domicilio fiscal:		
5. Personal ocupado en la empresa :	Año 2015: _____	Año 2016: _____

II. ACTIVIDADES DE COMERCIO		
6. Exportaciones totales (todos los productos de la empresa) en el 2016: S/. _____		
7. Exportaciones de cacao y derivados en los últimos 7 años (2010 al 2016).		
	<u>Valor FOB \$</u>	
a. 2010	
b. 2011	
c. 2012	
d. 2013	
e. 2014	
e. 2015	
F. 2016	
8. Principales productos exportados de cacao y derivados en el 2015, según código arancelario:		
<u>Producto</u>	<u>Descripción</u>	<u>Export. 2016 (FOB)</u>
1801	Cacao en grano, entero o partido, crudo o tostado
1802	Cáscara, películas y demás residuos del cacao
1803	Pasta de cacao, incluso desgrasada
1804	Manteca, grasa y aceite de cacao
1805	Cacao en polvo sin adición de azúcar ni otro edulcorante
1806.10.00.00	Cacao en polvo con adición de azúcar u otro edulcorante
1806.20.10.00	Demás preparaciones, bien en bloques o barras con peso > a 2 kg,
1806.20.90.00	Demás preparaciones, bien en bloques o barras con peso > a 2 kg,
1806.31.00.00	Chocolates rellenos
1806.32.00.00	Chocolates y sus preparac. en bloques. tabletas o barras, sin rellenar
1806.90.00.00	Demás chocolate y preparaciones alimenticias que contengan cacao

8. Principales productos exportados de cacao y derivados en el 2015, según código arancelario:

<u>Producto</u>	<u>Descripción</u>	<u>Export. 2016 (FOB)</u>
1801	Cacao en grano, entero o partido, crudo o tostado
1802	Cáscara, películas y demás residuos del cacao
1803	Pasta de cacao, incluso desgrasada
1804	Manteca, grasa y aceite de cacao
1805	Cacao en polvo sin adición de azúcar ni otro edulcorante
1806.10.00.00	Cacao en polvo con adición de azúcar u otro edulcorante
1806.20.10.00	Demás preparaciones, bien en bloques o barras con peso > a 2 kg,
1806.20.90.00	Demás preparaciones, bien en bloques o barras con peso > a 2 kg,
1806.31.00.00	Chocolates rellenos
1806.32.00.00	Chocolates y sus preparac. en bloques. tabletas o barras, sin rellenar
1806.90.00.00	Demás chocolate y preparaciones alimenticias que contengan cacao

9. Destino (países) de las exportaciones de cacao y derivados al extranjero en el 2016.

- Destino**
- a.
 - b.
 - c.
 - d.
 - e.
 - f.
 - g.

Gracias por su gentil colaboración.