



# UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES**

**ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE NEGOCIOS  
INTERNACIONALES**

“Cadena de valor y desempeño de las empresas exportadoras de  
granos de cacao, 2019”

**TESIS PARA OBTENER EL TÍTULO PROFESIONAL DE:**

Licenciado en Negocios Internacionales

**AUTORES**

Machuca Poma Yaritza Geraldine (Orcid: 0000-0003-1598-3532)

Terrones Cabada Jessica Cynthia (Orcid: 0000-0003-0015-1813)

**ASESOR:**

Mg. Rudy Chura Lucar (Orcid: 0000-0001-5427-7484)

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:**

Marketing y Comercio Internacional

LIMA – PERÚ

2019

### **Dedicatoria**

Dedicamos este trabajo a nuestros padres y tíos, ya que fueron ellos quienes nos impulsaron y nos acompañaron durante todo este trayecto, aconsejándonos a seguir adelante y que debemos superarnos día tras día.

## **Agradecimiento**

Agradecemos a Dios de antemano por permitirnos llegar hasta este momento tan anhelado por nosotras, al lado de nuestros padres y tíos que han estado ahí apoyándonos cuando más los necesitábamos y por ser el soporte. A nuestros asesores que nos guiaron de manera correcta para poder realizar esta investigación.



## Página del Jurado

### **Declaratoria de Autenticidad**

Yo, Yaritza Geraldine Machuca Poma con DNI No. 77393911 a efecto de cumplir con las condiciones vigentes estimadas en el Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad César Vallejo, Facultad de Ciencias Empresariales Escuela de Negocios Internacionales, manifiesto bajo juramento que toda la documentación que acompaño es veraz y auténtica.

Asimismo, testifico también bajo juramento que todos los datos e información que se presenta en la tesis son genuinos y veraces.

En tal sentido asumo la responsabilidad que corresponda ante cualquier falsedad, ocultamiento u exclusión tanto de los documentos como de información concurrida por lo cual me someto a lo dispuesto en las normas académicas de la Universidad César Vallejo.

Lima, 05 de noviembre de 2020



Yaritza Geraldine Machuca Poma

DNI No. 77393911

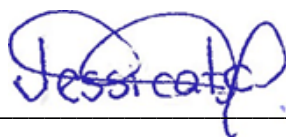
### **Declaración de Autenticidad**

Yo, Jessica Cynthia Terrones Cabada con DNI No. 76035223 a efecto de cumplir con las condiciones vigentes estimadas en el Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad César Vallejo, Facultad de Ciencias Empresariales Escuela de Negocios Internacionales, manifiesto bajo juramento que toda la documentación que acompaño es veraz y auténtica.

Asimismo, testifico también bajo juramento que todos los datos e información que se presenta en la tesis son genuinos y veraces.

En tal sentido asumo la responsabilidad que corresponda ante cualquier falsedad, ocultamiento u exclusión tanto de los documentos como de información concurrida por lo cual me someto a lo dispuesto en las normas académicas de la Universidad César Vallejo.

Lima, 05 de noviembre de 2020



---

Jessica Cynthia Terrones Cabada

DNI No. 76035223

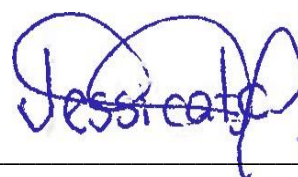
## **Presentación**

Señores miembros del jurado:

En cumplimiento del Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad César Vallejo presento ante ustedes la tesis titulada “Cadena de valor y desempeño de las empresas exportadoras de granos de cacao, 2019”, tuvo como objetivo identificar la relación entre la cadena de valor y el desempeño de las empresas exportadoras de grano de cacao, 2019 y que someto a vuestra consideración y espero que cumpla con los requisitos de aprobación para obtener el título profesional de Licenciado en Negocios Internacionales . La investigación consta de cinco capítulos. En el primer capítulo se explicó sobre la realidad de la producción, el desempeño y rendimiento de las empresas exportadoras de cacao a nivel mundial y nacional. En el segundo capítulo se muestro el tipo de investigación el cual fue descriptivo – correlacional, con un diseño no experimental – transversal. Por otro lado, se observó la operacionalización de las dos variables y la determinación de la población que estuvo conformada por 21 empresas exportadoras de granos de cacao de la partida 18.01.00.19.00. En el tercer capítulo se detalló los resultados que se obtuvieron a través de la correlación de Spearman, en el cuarto capítulo se realizó la discusión de acuerdo a los datos obtenidos y finalmente en el capítulo 5 se concluyó que no hay una relación significativa entre la variable cadena de valor y desempeño de las empresas exportadoras de grano de cacao 2019.



Yaritza Geraldine Machuca Poma  
DNI N ° 77393911



Jessica Cynthia Terrones Cabada  
DNI N ° 76035223



## Índice

Carátula.....	i
Dedicatoria.....	ii
Agradecimiento .....	iii
Página del Jurado .....	iv
Declaratoria de Autenticidad .....	vi
Presentación.....	viii
Índice .....	ix
Índice de Tablas.....	xi
RESUMEN .....	xii
ABSTRACT .....	xiii
I. INTRODUCCIÓN .....	1
1.1. Realidad Problemática .....	1
1.2. Trabajos previos.....	4
1.2.1. Antecedentes Nacionales.....	4
1.2.2. Antecedentes Internacionales .....	6
1.3. Teorías relacionadas al tema.....	9
1.3.1. Teoría cadena de valor.....	9
1.3.2. Desempeño exportador.....	16
1.3.3. TEORÍAS RELACIONADAS .....	18
1.4. Formulación del problema .....	21
1.4.1. Problema General .....	21
1.4.2. Problemas específicos .....	21
1.5. Justificación .....	21
1.5.1. Justificación Práctica.....	21
1.5.2. Justificación Teórica.....	21
1.5.3. Justificación Metodológica.....	22
1.5.4. Justificación Social.....	22
1.6. Hipótesis .....	22
1.6.1. Hipótesis general .....	22
1.6.2. Hipótesis específicas .....	22

1.7. Objetivo.....	23
1.7.1. Objetivo Principal.....	23
1.7.2. Objetivo Específico .....	23
II. MÉTODO .....	24
2.1. Diseño de Investigación .....	24
2.2. Variables, operacionalización .....	26
2.2.1. Matriz de operacionalización .....	26
2.3. Población y muestra .....	29
2.3.1. Población y Muestra .....	29
2.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad.....	29
2.4.1. Técnica .....	29
2.4.2. Validación .....	30
2.4.3. Confiabilidad de instrumento .....	33
2.5. Métodos de análisis de datos.....	34
2.6. Aspectos éticos.....	34
III. RESULTADOS.....	35
3.1. Frecuencias .....	35
3.1.1. Cadena de Valor .....	35
3.2. Pruebas de normalidad .....	36
3.3. Prueba de correlación de hipótesis.....	38
3.4. Histograma .....	40
IV. DISCUSIÓN .....	42
V. CONCLUSIONES .....	43
VI. RECOMENDACIONES .....	44
REFERENCIAS .....	45
ANEXOS.....	51

## Índice de Tablas

Tabla 1. Indicadores de desempeño exportador .....	17
Tabla 2. Matriz de operaciones de la variable cadena de valor .....	26
Tabla 3. Matriz de operaciones de la variable desempeño exportador.....	27
Tabla 4. Matriz de consistencia .....	28
Tabla 5. Escala de Likert .....	30
Tabla 6. Validez de la variable Cadena de Valor .....	30
Tabla 7. Validación del juicio de expertos .....	33
Tabla 8. Niveles de confiabilidad .....	33
Tabla 9. Fiabilidad de la variable 1: Cadena de Valor .....	34
Tabla 10. Frecuencias de respuestas de dimensión actividades principales.....	35
Tabla 11. Frecuencias de respuestas de dimensión Actividades de soporte.....	35
Tabla 12. Frecuencias de respuestas de la variable cadena de valor .....	36
Tabla 13. Prueba de Normalidad de dimensión actividades principales .....	36
Tabla 14. Prueba de Normalidad de dimensión actividades soporte .....	37
Tabla 15. Prueba de Normalidad de la variable cadena de valor .....	37
Tabla 16. Prueba de Normalidad de la variable de desempeño exportador .....	37
Tabla 17. Prueba de Correlación entre cadena de valor y desempeño exportador.....	38
Tabla 18. Prueba de Correlación entre la dimensión actividades primarias y la variable desempeño exportador.....	39
Tabla 19. Prueba de Correlación de la dimensión actividades de soporte y la variable desempeño exportador.....	40
Tabla 20. Histograma de respuestas de la variable desempeño exportador .....	40

## **RESUMEN**

El presente trabajo tuvo como objetivo general identificar la relación que existe entre Cadena de valor y desempeño de las empresas exportadoras de granos de cacao, 2019”. El tipo de investigación fue descriptivo – correlacional, con un diseño no experimental – transversal. La población de estudio estuvo conformada por 21 empresas exportadoras de granos de cacao de la partida 18.01.00.19.00, quienes fueron las principales empresas exportadoras con mayor FOB exportado según INFOTRADE. Por otra parte, se elabora un cuestionario para la variable cadena de valor, conformada por 25 preguntas, para la variable desempeño exportador se recolecto la información mediante datos extraídos de SUNAT. Para poder ver el nivel de relación entre las dos variables se empleó la correlación de Spearman. Concluyendo que los resultados no permiten aceptar o afirmar la hipótesis de la investigación.

**Palabras clave:** Cadena de valor, desempeño exportador, rendimiento.

## **ABSTRACT**

The general objective of this paper was to identify the relationship between the value chain and the performance of companies exporting cocoa beans, 2019". The type of research was descriptive - correlational, with a non-experimental design - transversal. The study population consisted of 21 companies exporting cocoa beans of heading 18.01.00.19.00, who were the main exporting companies with the highest FOB exported according to INFOTRADE. On the other hand, a questionnaire is elaborated for the variable value chain, conformed by 25 questions, for the variable export performance the information was collected by means of data extracted from SUNAT. In order to be able to see the level of relation between the two variables the correlation of Spearman was used. Concluding that the results do not allow to accept or affirm the hypothesis of the investigation.

**Keywords:** Value chain, export performance, performance.

## **I. INTRODUCCIÓN**

### **1.1. Realidad Problemática**

El grano de cacao tiene una alta demanda en los mercados extranjeros; siendo así que distintos países lo ven como una oportunidad para ser comercializado y generar una fuente de ingreso. Según el informe que realizó (MINAGRI, 2015) en el 2014 se observó que los principales países que tuvieron en su mayoría el mayor porcentaje de comercialización de cacao fueron entre África y Estados Unidos, se estima que fue un 54% del valor total del grano de cacao, por otro lado, con una participación menor se encuentra África y Asia y América y Europa entre un 13%.

Como ha ido pasando los años, el mercado se ha vuelto más competitivo siendo desplazados de poseer la mayor participación del mercado y de ser los principales países comercializadores de cacao y sus derivados al mercado exterior por los países como: Costa de marfil, Ghana y Ecuador con mayores porcentajes de participación en el mercado mundial de las exportaciones de grano de cacao, estos resultados son referentes a (Trade Map 2018).

En la actualidad la economía del Perú no solo se rige por un solo sector productivo como hace una década atrás, existen distintos sectores productivos que conforman el crecimiento de la economía, y cabe recalcar que todos estos sectores ahora se complementan y transforman su actividad para darle un valor agregado al producto. Un producto del sector primario que en estos últimos años a dado que hablar en los mercados internacionales no tan solo por sus propiedades si no por sus presentaciones y su alto contenido de valor agregado como lo es el cacao.

Si comparamos las estrategias de producción y valor agregado con países de la región como Ecuador y Costa de Marfil, se dejará ver que estos dos procesos son más óptimos de cara a las exigencias de los mercados internacionales frente a los que se desarrollan en nuestro país, por lo tanto este es uno de los problemas que no permite que la comercialización de este producto se incremente en el mercado exterior, quedándose así la actividad estancada en lo que respecta al crecimiento y todo los procesos se vuelven lineales

Si bien es cierto el Perú es un gran productor de cacao ya que cuenta con lugares apropiados para su cosecha, este no es suficiente para poder competir con otros países en

cuando a la cantidad de producción, es así que el gerente de APPCACAO, Luis Mendoza Aguilar, (2018) indica que:

Por el momento nuestro país está en segundo lugar por ser el mayor productor de cacao orgánico y fair trade. Esto debido a que los productores o empresas comercializadoras han decidido entrar al mercado por la diferenciación de sus productos, si bien en años anteriores obtener certificaciones era darle un valor agregado, en la actualidad es un requisito que debe cumplir los productos. Si se quiere incrementar la comercialización y fidelizar clientes en el exterior se debe seguir trabajando para cumplir con los requisitos para obtener una certificación, puesto que para ingresar a nuevos mercados cada uno tiene un reglamento y cada año siguen apareciendo nuevas certificaciones en protección del consumidor.

El cultivo del cacao está considerado dentro de las principales actividades agrícolas más importantes en el Perú y el mundo, siendo así que se ha convertido en uno de los ingredientes peruanos con la mejor calidad, la selva peruana es una de las áreas con mayor biodiversidad del planeta, ya que, cuenta con mayores condiciones climatológicas para el cultivo del mismo, sierra exportadora menciona que: el Perú ha sido calificado por la Organización Internacional del Cacao (ICCO) como un país en donde se produce y se exporta cacao fino y de aroma, logrando el 36% de la producción mundial de este tipo.

En cuanto a la participación en la comercialización ganada del cacao peruano en el mercado internacional se ha visto un incremento considerable en las exportaciones de cacao, en el año 2017 el país exportó alrededor de \$ 53 258.76 millones de dólares mientras que para el último año logró exportar \$ 54 540.90, notándose un ligero incremento del valor de nuestras exportaciones. (Fuente: SUNAT)

Como principales destinos de exportaciones peruanas de granos cacao se tuvo a Países Bajos con el 23.5%, Bélgica el 21.45 y Malasia con el 3.6% del valor de las exportaciones para el año 2017, mientras que para el 2018 Países Bajos tuvo una ligera caída con el 22%, Bélgica 16% con una notoria disminución en las importaciones de este producto y Malasia con el 11.2% incrementando notablemente la preferencia por nuestro producto. (Fuente: Sunat)

Es notoria como las exportaciones de los productores peruanos de cacao se va incrementando a lo largo del tiempo, sin embargo, es importante que nuestros pequeños

empresarios tengan el asesoramiento necesario para poder crear estrategias en su proceso productivo identificando cuales son los eslabones y/o actividades en las cuales necesitan mejorar para obtener mejores producciones y estos puedan competir frente a otras empresas en el mercado global. Nuestro País tiene como principales empresas exportadores de este producto a Cafetalera Amazónica SAC, Amazonas Trading Perú SAC y Exportadora Romex S.A con el 18%,15% y 10% respectivamente para el año 2018. (Fuente: Sunat)

Hoy en día la cadena de valor es un método utilizado por las empresas como una herramienta estratégica para organizar cada una de las actividades que llevan a cabo, y así llegar a plasmar las estrategias de manera más fácil en donde identifican las áreas que aún les falta mejorar. El plasmar este modelo nos ayuda obtener un estudio de cómo debe ser realizado. En este caso para los agricultores de cacao no es muy usado esta práctica con regularidad, pero si quieren comercializar su producto a mayor escala deben poner un plan en marcha, como lo afirma la Corporación Andina de Fomento, 2017:

“El cultivo del cacao ha sido de gran ayuda debido a que ha mejorado la calidad de vida de más de 329.607 productores, promoviendo así indirectamente la inclusión económica y mejora en los estándares de vida de más de tres millones de latinoamericanos”, siendo así que se ha incrementado la preferencia de este producto por parte de los consumidores, para lo cual trabajar una cadena de valor en una empresa es muy conveniente para este sector, ya que abriría un sin número de oportunidades para estos.

Es así como la cadena de valor está pasando a ser una acción muy importante para los agricultores puesto que este ayuda a volverse más competentes en el mercado, de hecho, para Michael Porter (2016) confirma que toda organización creadora de valor y deseosa de mejorar su competitividad puede lograr sus objetivos si se basa en la cadena de valor. Es decir, si cada agricultor se enfoca de implementar la cadena de valor en sus producciones este tendrá una ventaja frente a otros productores y comercializadores de cacao incrementando así su poder de producción y el incremento de sus clientes a los que podrá abastecer.

Dentro de las empresas exportadoras de granos de cacao se puede percibir que algunas por su falta de conocimiento y asesoría desconocen el tema obviando la forma de crear mayor valor a sus producciones frente a la competencia, logrando que sus clientes prefieran sus productos así quieran quedarse con ellos. Muchos de los agricultores son



pequeños empresarios que no comercializan a gran escala su producción de cacao y solo se conforman con lo que venden localmente, cabe resaltar que para comercializarla en el exterior deben cumplir con ciertos requisitos y tener la capacidad de poder abastecer al mercado internacional.

Las empresas las cuales se están tomando para este estudio, son empresas que vienen dedicándose al procesamiento y exportación de granos y derivados de cacao, conforme ha ido pasando los tiempos las empresas han ido aumentando su nivel de exportación a un nivel significativo, frente a la gran competencia que hay en el mercado exterior. Los principales países a los cuales se vienen dirigiendo son a Estados Unidos y a países de la Unión Europea.

Si bien se menciona que algunas de estas empresas han aumentado su volumen exportador en los últimos años y han conseguido nuevos nichos de mercado, los volúmenes y estándares con los que cuentan no son los adecuados para poder competir con los grandes exportadores de granos de cacao, en el mercado internacional. Si el objetivo de las empresas es mantenerse en el mercado exterior deben considerar cumplir con el volumen necesario para generar ganancias considerables, con apoyo de la correcta gestión de recursos y capacidades que posee; teniendo como resultado un rendimiento superior al de la competencia.

Por ende, es indispensable encontrar la relación existente entre la cadena de valor y el desempeño exportador, para identificar los recursos que generan valor dentro de la cadena de actividades y tomarlas como estrategia para un desarrollo óptimo de producción y exportación de granos de cacao de las empresas en estudio. Es así como se logrará expandir la comercialización de sus productos habiendo mejorado cada uno de los procesos que conlleva la obtención de granos de cacao y así ofrecer un producto diferente al de la competencia y sea una estrategia sostenible en el tiempo.

## **1.2. Trabajos previos**

### **1.2.1. Antecedentes Nacionales**

Barrientos, (2015) en su estudio “La cadena de valor del cacao en Perú y su oportunidad en el mercado mundial” tuvo como finalidad estudiar la cadena de valor como estrategia de comercio internacional en los pequeños productores de cacao en el Perú. La

metodología fue de tipo documental, donde finalmente llego a concluir que los países del exterior los cuales tiene un alto consumo de cacao, son los primeros en motivar a que las empresas sigan produciendo granos diferenciados, lo cual ayuda a que su comercialización se expanda y sea competente en el mercado. Ante esto se debe persistir en fortalecer la cadena de valor lo cual siga permitiendo la compra de la producción y sostenga la calidad del producto como una cultura de producción.

Vera, I., Vanessa, D., Baldeón, L., & Christian, F. (2019) en su tesis titulada “Análisis de la cadena de valor de las empresas exportadoras de quinua orgánica de Puno a fin de aumentar su competitividad al mercado alemán” tuvieron como objetivo Identificar las ventajas competitivas que influyen en la eficiencia de la cadena de valor y mejora de la competitividad de la exportación de quinua orgánica de Puno al mercado alemán del 2012 al 2017. La investigación fue de tipo descriptivo correlacional, teniendo la finalidad de conocer la relación o grado de asociación que exista entre dos o más conceptos, variables, o categorías en una muestra en particular, concluyeron que los factores: infraestructura, aplicación de estrategias de liderazgo en costos, diferenciación y enfoque han influido en la exportación de quinua, debido a que han presentado un alto grado de significancia en la investigación cuantitativa realizada y que se puede afirmar que es importante contar con una planta de producción para contar con una buena aceptación del producto y poder generar estrategias de liderazgo en costos.

Guzman & Chira (2019) en su investigación “Evaluación de la cadena de valor del cacao (*Theobroma cacao* L.) peruano” tuvieron como objetivo determinar las deficiencias de la situación actual de la cadena de valor del cacao peruano y plantear propuestas de mejora integrales en la misma, a través de los factores competitivos en cuestión para dar lugar al desarrollo de capacidades y generar oferta exportable de cacao en diferentes nichos de mercado. La investigación fue exploratoria y descriptiva, presentando aspectos transversales con la característica más usual que es la de recolección de datos, llegando así a la conclusión de que si la labor de la postcosecha no sigue recomendaciones técnicas, tiene como consecuencia debilitar la actividad primaria de la cadena de valor ante ello la mejor opción es incentivar contantemente al cacaotero en buenas prácticas para así asegurar oferta en el mercado interno como en el exterior de los países con alta demanda.

### **1.2.2. Antecedentes Internacionales**

Contreras (2017) en su investigación “Análisis de la cadena de valor del cacao en Colombia: generación de estrategias tecnológicas en operaciones de cosecha y postcosecha, organizativas, de capacidad instalada y de mercado”, tuvo como finalidad demostrar que un excelente desarrollo de la cadena de valor del cacao influye en la calidad del producto para ser comercializado y tener ventajas frente a otros exportadores, su investigación fue exploratorio, explicativo y correlacional, concluyó que la cadena de valor incluye una serie de procesos y actores que repercutan en la calidad del producto, la cual si al finalizar la cadena de valor no se alcanza los estándares máximos a lo que se esperaba, esto sería un limitante para acceder a nuevos nichos de mercados donde la exigencia de un cacao es más fuerte que el mercado que ya posee, siendo la principal opción fortalecer el eslabón productivo que abarca la transformación(post cosecha).

Gutiérrez, Guzman y Oliveros (2016) en su estudio “Análisis mundial de la cadena de valor del cacao” tuvieron como objetivo demostrar que la cadena de valor mejora las actividades para incrementar la comercialización de cacao alcanzando un mayor posicionamiento en el sector, dedujeron que el sector mundial cacaotero ha sabido tomar parte de este factor, y ha ampliado los campos de acción de su cadena de valor a casi todos los lugares del mundo. Algunos de los países que han sabido aprovechar estas oportunidades, son aquellos que cuentan con el conocimiento y la tecnología para transformar el cacao, quienes a su vez son los países más desarrollados los encargados de los últimos eslabones, las cuales están encabezadas en un gran porcentaje, por chocolate y cacao en polvo, que es distribuido bajo marcas de gran reconocimiento como Hershey’s Food, Mars, Ferrero, Nestlé, entre otros, que en su mayoría son multinacionales localizadas en Norteamérica y la Unión Europea.

Ecel, A., Ntayi, J., & Ngoma, M. (2013) en su artículo “Desarrollo de proveedores y rendimiento de las exportaciones de empresas agroindustriales de semillas oleaginosas en Uganda” tuvieron como objetivo examinar la relación entre el desarrollo de los proveedores y los resultados de las exportaciones de las empresas de procesamiento de semillas oleaginosas en Uganda. El estudio fue una encuesta transversal y cuantitativa, usando escalas de medición cuantitativa, concluyendo que con los resultados se estableció una relación positiva significativa entre las actividades de desarrollo de proveedores y el rendimiento de

las exportaciones; por lo tanto, las empresas de la industria de procesamiento de semillas oleaginosas deben comprometerse a más en actividades que ayuden a mejorar las operaciones de sus proveedores.

Castañeda & Saldaña (2017) en su investigación “Cadena de Valor para incrementar las exportaciones del cacao orgánico en grano de Juanjuí a la India para el 2018”, tuvieron como objetivo determinar si la aplicación de la cadena de valor permitirá el incremento de las exportaciones del cacao orgánico en grano de Juanjuí de la India para el 2018, al término de su investigación concluyeron que, la cadena de valor incrementará las exportaciones del cacao orgánico en grano al mercado de la India para el 2018, la cual quedó demostrada que la cadena de valor tiene una importancia trascendental para incrementar las exportaciones, logrando de esta manera demostrar la hipótesis planteada.

Barrezueta, S., Quezada, C. (2018) en su estudio “Análisis del cacao y café ecuatoriano desde su cadena de valor en el periodo 2010-2015”, tuvieron como objetivos determinar características generales del comercio del cacao y café en función de su dinámica de exportación entre el período 2010-2015 y analizar las cadenas de comercialización en su integración vertical y territorial. La investigación fue de tipo descriptiva e explicativa, donde se utilizó el método deductivo para la selección y discusión de los datos, teniendo como unidad espacial a todo el territorio ecuatoriano donde se cultiva cacao y café. Concluyeron que durante el periodo en estudio se registró un ascenso de las exportaciones de cacao en grano como los derivados, en cuanto al café sucedió lo contrario. El análisis vertical y territorial de en ambas cadenas de valor indicaron resultados venturosos en el número de productores y al nivel de exportación y por las favorables condiciones edáficas y climáticas del Ecuador. En cuanto a los factores desfavorables, se detalló problemas en aspectos plantaciones con baja productividad y a largas cadenas de comercialización.

Swisscontact (2016) en su boletín informativo titulado: “Desarrollo de la cadena de valor de valor del cacao”, tuvo como finalidad apoyar y promover a pequeños productores para que conviertan sus cultivos en empresas cacaoteras viables y sostenibles y puedan así salir de la pobreza, desarrollando cadenas de valor de cacao sostenible que en este caso no solo beneficiaría a los agricultores, sino a toda a la comunidad rural. Según el del seguimiento preciso de la cadena de valor de Swisscontact, el cacao se vende en todo el mundo y que está conectado a una cadena de valor larga y compleja que termina en algún

producto de chocolate a la venta en las tiendas minoristas de todo el mundo. La perspectiva que se le da al seguimiento de la cadena de valor se concentra exclusivamente en ciertos sectores o subsectores que muestran determinado potencial de crecimiento. Analiza todos los eslabones en el proceso de producción, desde la extracción o el procesamiento de las materias primas, hasta la fabricación de los productos terminados y su entrega a los consumidores finales. Este enfoque identifica y aborda los cuellos de botella a partir de un profundo entendimiento de los objetivos y el potencial de las diferentes partes involucradas.

Abeil, L., Rooyen, V. (2018) en su artículo “Competitividad en el sector de cultivos comerciales: el caso de la cadena de valor de la industria del cacao camerunés”, tuvieron como objetivo analizar la competitividad en el sector de cultivos comerciales: el caso de la cadena de valor de la industria del cacao camerunés, su exploración adoptó un enfoque de la cadena de valor para la competitividad, es decir, no se centró únicamente en un sector de producción o en la industria en general, sino que amplió el análisis para incluir actividades de valor agregado importantes para la medición del desempeño competitivo. Concluyendo que el análisis de la cadena de valor reveló que, aunque las calificaciones de las partes interesadas que operan en la producción primaria de cacao y las de los sectores manufactureros y exportadores mostraron patrones similares en sus calificaciones, por lo tanto, el consenso sobre los factores relevantes y los determinantes, los operadores en el nivel de producción generalmente obtuvieron calificaciones más bajas que sus homólogos. Esto significa que las partes interesadas en el grupo de fabricación fueron más positivas sobre el desempeño de la industria. Dicha percepción puede relacionarse con su posición de mayor exposición directa a los mercados finales, mientras que los operadores de clústeres de agro negocios están más expuestos a los riesgos de producción.

Gonzales, (2018) en su investigación titulada “Diagnóstico y análisis de la cadena de valor del café ecuatoriano durante el periodo: 2010-2015”, tuvo como objetivo estudiar el perfil de la cadena de valor del café (*Coffea arábica* L.) A nivel nacional, cuantificar su tendencia de exportación y proponer estrategias de desarrollo por eslabones, Esta investigación fue de tipo no experimental, donde se utilizó los métodos deductivo, inductivo y analítico para la recolección de datos. Tuvo como diseño transversal porque la información es tomada de datos oficiales publicados del 2010 al 2015. Concluyeron que la cadena de valor del café está integrada por tres eslabones, quienes tienen puntajes a favor de una relación con las variedades de arábicas y robusta y tres territorial, donde las bondades de la

tierra incurrieron en la calificación, dando paso así a que las exportaciones sigan creciendo por el lado europeo.

Maisonneuve, C. (2016) en su informe “Cómo impulsar el desempeño de las exportaciones en Grecia” para la OCDE, tuvo como finalidad analiza la estructura de las exportaciones griegas y presenta recomendaciones de políticas para impulsar el desempeño de las exportaciones, concluyendo que Grecia es dominado por las PYME y especializado en bienes de baja tecnología, lo cual dificulta su integración en la cadena de valor global. Los problemas estructurales en los mercados de productos, barreras a la exportación y el acceso a la financiación afectan a la competitividad e impiden el rendimiento de las exportaciones. Para mejorar las exportaciones es necesario impulsar la inversión en la infraestructura y la logística, liberalizando aún más las industrias de red, mejorando la inversión en recursos humanos, el capital basado en Beltramello, A. Backer, K.

### **1.3. Teorías relacionadas al tema**

#### **1.3.1. Teoría cadena de valor**

La cadena de valor es considerada una estrategia competitiva, dado que esta ayuda a gestionar el análisis interno de una empresa, considerando como actividades principales las que generan valor dentro de una empresa, Wirtz (2014) menciona que:

La cadena de valor puede entenderse como una estructura muy simplificada que puede y debe adaptarse individualmente a cada empresa en el análisis de las actividades principales, sin embargo, dejarán en claro que la estructura no se puede transferir a empresas de servicios o de medios sin ningún problema. La logística de entrada no puede verse aquí como una actividad logística en el sentido de la planificación del inventario, ya que los factores de entrada del proceso de producción son a menudo de naturaleza intangible. Además, el primer contacto con clientes publicitarios se produce en este momento, en relación con actividades que están dirigidas al mercado publicitario, porque la empresa publicitaria. Es decir, la cadena de valor es una herramienta la cual los miembros de una empresa deben usar como estrategia adecuándola a las actividades a las que se dedican, partiendo por diversas actividades de principio a fin, tanto dentro como fuera de una organización.

## **Activos principales y competencias básicas**

Los activos principales y las competencias básicas son un ente fundamental para alcanzar objetivos a largo plazo de una empresa de medios. Los activos principales son aquellos activos tangibles e intangibles que asumen un papel central en la creación y comercialización de servicios. Esta incluye, por ejemplo, el nombre de la marca corporativa y su alcance. Además, las competencias básicas complementan los activos básicos. Denotan la empresa capacidades para combinar sus activos y activos principales de una manera que da lugar a los beneficios especiales del cliente.

## **Análisis de los principales activos y competencias en las medias empresas**

Los activos principales y las competencias básicas proporcionan a las empresas de medias ventajas competitivas duraderas en los mercados de destinatarios y de publicidad. Esta sección así retrata los activos principales y las competencias más importantes de las empresas de medios.

Es decir, la representación secuencial de todas las actividades aclara la orientación consistente de todas las actividades de creación de valor hacia el consumidor, mientras que el margen de beneficio constituye en realidad el objetivo final. El último consiste en la diferencia entre el valor total y la suma de los costos que se acumula en la realización de las actividades de creación de valor.

Porter (2004) explicó que:

Es un instrumento de análisis que ayuda tanto a las empresa u organizaciones de distintos rubros a poder ver con qué recursos cuenta dentro de estas, buscando así ventajas en cada actividad para poder ser competentes en el mercado. (p. 2)

La ventaja competitiva para Porter (2004) no puede ser interpreta analizando una empresa de manera global, si no que esta debe ser de manera independiente, conllevando así a tener una clara imagen de que cada actividad contribuye ya sea a tener una posición de costo o crear diferenciación [...]además infiere que no hay mejor manera de poder analizar todas las actividades de la empresa, sin disgregar las cantidades con las que comprende la empresa, las cuales son relevantes para entender el comportamiento de los costos y la diferenciación.

**Actividades Primarias:** Refiere a las operaciones que se aplican para desarrollar el producto para ser vendido posteriormente cumpliendo con las necesidades del cliente. (Porter, 2004, p. 2)

**Actividades de Apoyo:** Sustentan a las actividades primarias y se apoyan entre sí, proporcionando insumos comprados, tecnología, recursos humanos y varias funciones de toda la empresa. Las líneas punteadas reflejan el hecho de que el abastecimiento, compras, la tecnología y la gestión de recursos humanos pueden asociarse con actividades primarias específicas, así como el apoyo a la cadena completa. La infraestructura no está asociada a ninguna de las actividades primarias, sino que apoya a la cadena completa. (Porter, 2004, p. 2)

Según Porter (1986) citado por Quintero y Sánchez (2006) lo definió como un conjunto de factores en la cadena de valor, los cuales inciden en los costos o sobre el valor generado en las distintas actividades de la cadena de valor (p.383).

Estos pueden ser:

- Generadores de Costos
- Generadores de Valor

**Generadores de Costos:** Están relacionadas con el costo de una actividad, es decir en la cadena de valor de una empresa la cual pueden estar bajo el control de esta.

Estos generadores de costos pueden ser, las economías de escala, el estudio, la secuencia de uso de las capacidades, el enlace entre las diferentes actividades, la asociación entre unidades organizacionales, grado de conformación, el timing o la actuación a tiempo, las políticas de la empresa, la localización, y políticas gubernamentales, entre otras. (Porter, 1986, p. 383)

**Generadores de Valor:** Estas son consideradas como un punto clave dentro de una empresa o institución ya que cada actividad tiende a ser exclusiva, dentro de ellas se hayan los siguientes generadores de valor: las políticas y reglamentos empresariales, la conexión entre las actividades de la cadena, la ubicación, el aprendizaje, las políticas públicas, las actividades primarias que sobre todo crean valor para los clientes, entre otros. (Porter, 1986, p. 383)

Por otro lado, Agrawal, Mohapatra y Satpathy (2015) mencionan que:



Cadena de valor es una cadena de actividades realizadas por una empresa u organización, que opera en una industria específica, con el fin de entregar satisfacer las necesidades del cliente, ya sea bien o servicio, y vincularlos a la posición competitiva de la organización. Cada una de estas actividades va desde que se obtiene la materia prima hasta que llega al cliente el producto y/o servicio. Visualiza los ingresos totales y consta de actividades de valor y margen. (p.2)

### **Dimensión 1: Actividades primarias**

Agrawal, Mohapatra y Satpathy (2015) explico “Todas las acciones que se asocian principalmente con el desarrollo del producto (p.10).

#### **Logística de entrada**

Es básicamente el proceso de suministro de materias primas para las operaciones, pero también se encarga del control y gestión de inventarios, suministro oportuno para la operación ininterrumpida. El objetivo principal de esta actividad es obtener material de buena calidad a bajo costo y de manera ininterrumpida para la operación, almacenamiento y control de inventario. Implica la relación con los proveedores e incluye las actividades necesarias para la Cadena de Valor para el Sector Servicios. (Agrawal, Mohapatra y Satpathy, 2015, p.5)

#### **Operaciones**

Las operaciones son básicamente la actividad de transformar las materias primas de entrada en productos de salida, finales o intermedios. Aquí es donde comienza la transformación y el producto cobra vida y luego se vende a los clientes. Las operaciones son la actividad más crítica en la cadena de valor del sector de la fabricación. Puede consistir en uno o varios pasos simples o complejos a través de los cuales las materias primas se transforman en productos finales. Es el principal paso en la obtención de ingresos en el que las cuestiones que más preocupan son la calidad y la productividad. Aquí, los sistemas operativos de una organización crean valor. Para las industrias de servicios, la función de las operaciones es algo diferente a la de la industria manufacturera. Como el producto es intangible aquí, las operaciones consisten a menudo en el procesamiento de datos o información para generar una solución. Muy a menudo los clientes tomarán parte activa en este paso. (Agrawal, Mohapatra y Satpathy, 2015, p.6)

## **Logística de salida**

La logística de salida es la función de enviar los productos o servicios acabados para su venta a los clientes. Algunos de los procesos incluyen el almacenamiento de productos acabados, el cumplimiento de pedidos, el transporte y la gestión de la distribución. Incluye todas las actividades necesarias para recoger, almacenar y distribuir la información que puede ser interna o externa a la empresa. Puede ser enviado al cliente o a otros intermediarios. (Agrawal, Mohapatra y Satpathy, 2015, p.6)

- Puntualidad del suministro (Agrawal, Mohapatra y Satpathy, 2015, p.6)
- Optimización de los costes de transporte y manipulación (Agrawal, Mohapatra y Satpathy, 2015, p.6)
- Manipulación adecuada (Agrawal, Mohapatra y Satpathy, 2015, p.6)

## **Marketing y ventas**

Se trata básicamente de llegar al cliente y convencerlo de que quiera adquirir los que la organización ofrece en lugar de sus competidores. Esto incluye actividades que implican la identificación de lo que los clientes requieran, informar a los compradores sobre todo lo que brindan, inducirlos a comprarlos y facilitar su compra. Los procesos incluyen la publicidad, la promoción, la venta y la gestión del comercio minorista. Cada empresa tiene que vender necesariamente sus productos para obtener ingresos, lo que hace de esta actividad una de sus mayores preocupaciones. El marketing es una función algo compleja que implica diferentes estrategias de marketing, marcas, promociones de productos, anuncios, etc. y como tal proporciona mucho espacio para la innovación. Hoy en día vemos que algunos de los anuncios y promociones se han convertido en sinónimos de innovación. También son dignas de mención las estrategias que las diferentes empresas adoptan para superar a sus competidores. (Agrawal, Mohapatra y Satpathy, 2015, p.7)

## **Servicios**

La función de esta actividad es apoyar o ayudar al cliente o clientes a utilizar el producto o los servicios proporcionados. Puede venir en forma de garantías, garantías y entrenamiento después de la venta. Incluye todas las actividades necesarias para mantener el producto o servicio funcionando eficazmente para el comprador después de su venta y entrega. (Agrawal, Mohapatra y Satpathy, 2015, p.7)

## **Dimensión 2: Actividades de soporte**

“Estas actividades permiten que las acciones realizadas principalmente se lleven a cabo sin lugar a inconvenientes”. (Agrawal, Mohapatra y Satpathy, 2015, p.10)

### **Infraestructura**

Son hechos que incluyen finanzas, contabilidad, planificación, asuntos públicos, aspectos legales, control de calidad, administración general y asuntos relacionados con el gobierno. Es una actividad que soporta toda la cadena de actividad de la organización. Ya sea el sector manufacturero o el sector de servicios, una infraestructura adecuada es muy importante para el éxito de cualquier empresa. (Agrawal, Mohapatra y Satpathy, 2015, p.7)

### **Recursos humanos**

La dirección del capital humano es otra actividad muy importante de las organizaciones empresariales, que consiste principalmente en todas las actividades relacionadas con el reclutamiento, la formación, el desarrollo, la compensación, la colocación del trabajador adecuado y, si es necesario, el despido o el despido de personas. También implica mantener la facultad de una empresa teniendo en cuenta que ellos son los principales activos. Los empleados tendrán que estar motivados y debidamente remunerados si quieren permanecer en la empresa y añadir valor. Las personas son una importante fuente de valor, por lo que las empresas pueden realizar una clara ventaja con buenas prácticas de RRHH. (Agrawal, Mohapatra y Satpathy, 2015, p.8)

### **Aprovisionamiento**

El aprovisionamiento es básicamente la función de compra. Este departamento debe buscar las materias primas para el negocio y obtener el mejor precio por hacerlo. Uno de los retos más importantes para las adquisiciones es obtener la mejor calidad posible disponible dentro del presupuesto. Aunque no se trata sólo de la compra de materias primas, implica la compra de todos y cada uno de los artículos que una empresa necesita y también los servicios que se obtienen de agencias externas. Es una actividad crítica que implica la selección del proveedor adecuado (la selección del proveedor es muy importante, no es prudente cambiar de proveedor con bastante frecuencia, por lo que debemos tomar la decisión correcta por primera vez), la negociación de los mejores precios para el suministro, el seguimiento del rendimiento del proveedor, las licitaciones, etc. (Agrawal, Mohapatra y Satpathy, 2015, p.8)

## **Tecnología**

El desarrollo de tecnología puede ser simplemente puesto como un término más amplio de Investigación y Desarrollo, diseño, rediseño y automatización de procesos. Se puede utilizar en la producción para reducir los costes. [...] Se refiere al hardware, software, equipo, procedimientos y conocimientos técnicos que se utilizan en la transformación de las entradas en salidas de la organización. Este se vincula con el desarrollo y el proceso del know how para ser protegidos. (Agrawal, Mohapatra y Satpathy, 2015, p.8)

Para Presutti, William, John Mawhinney. (2013), la cadena de valor es:

[...] Un sistema de actividades interdependientes. Las actividades de valor están relacionadas por vínculos dentro de la cadena de valor. Los enlaces se enlazan de acuerdo a como se va realizando cada una de las actividades y como éstas se costean menor que otras. (p. 2)

## **Liderazgo**

Ayudar a las personas a ver el panorama general, promover la comprensión de cómo interactúan las diferentes partes de la organización y explicar cómo las acciones locales tienen impactos a largo plazo y más amplios de lo que los actores locales se dan cuenta. Presutti, Mawhinney. (2013, p. 4)

## **Objetivos y estrategia**

Es fundamental que los líderes identifiquen objetivos que permitan a los clientes estar satisfechos con el valor creado a través de la organización. Teniendo en cuenta estos objetivos, deben diseñarse estrategias y planes de negocio eficaces para lograr los resultados deseados. Esto requiere que el equipo de liderazgo establezca valores y métricas que definan la cultura de la organización. Presutti, Mawhinney (2013, p. 7)

## **Cultura y población**

Este es quizás el pilar más importante en la fundación de una cadena de valor efectiva. Sin una cultura que fomente y alimente la colaboración y sin personas que se sientan cómodas trabajando en un entorno de colaboración, hay pocas posibilidades de que se produzca la falta de límites que caracteriza la gestión eficaz de la cadena de valor. Presutti, Mawhinney (2013, p. 7)

## **Infraestructura**

Infraestructura significa el marco básico de la organización. Se compone de cuatro componentes principales que incluyen la organización, los procesos, la tecnología y las instalaciones. Procesos, tecnología e instalaciones son habilitadas de la propuesta de valor, brindando el apoyo a las personas para ejecutar de manera eficiente y efectiva los objetivos y estrategias del negocio. La integración de las personas, los procesos y la tecnología se ha convertido en un foco importante para aquellos que buscan mejorar la productividad y la colaboración de servicios y el trabajo en equipo virtual. Presutti, Mawhinney (2013, p. 9)

## **Presupuestación y apoyo financiero**

Las finanzas pueden ayudarnos a planificar nuestro futuro estratégico, gestionar nuestro presente operativo y registrar nuestro pasado financiero para crear valor. La utilización del cálculo de costes por actividades, del cálculo de costes teóricos y del cálculo del ciclo de vida, entre otros, puede ayudar a una empresa a tomar decisiones y a evaluar la estrategia. Estas herramientas afectarán a la forma en que se llevan a cabo todos los procesos de la empresa y, en última instancia, permitirán a la empresa crear el mayor valor posible. Presutti, Mawhinney (2013, p. 14)

## **Desarrollo de productos**

El proceso de transformación que convierte una idea en un producto o servicio que los clientes valoran. Este proceso requiere la colaboración de una serie de componentes, entre los que se incluyen la comercialización, la ingeniería, la producción, la gestión de suministros y los proveedores, dependiendo de la industria, y la oferta final real. Presutti, Mawhinney (2013, p. 18)

## **Gestión de la cadena de suministro**

[...] implica la gestión proactiva del movimiento bidireccional y la coordinación de bienes, servicios, información y fondos desde las materias primas hasta el usuario final (lo que requiere) la coordinación de actividades y flujos que se extienden a través de las fronteras. Presutti, Mawhinney (2013, p. 17)

### **1.3.2. Desempeño exportador**

Katsikeas (2000) explicó:

Los gerentes de empresas ven la exportación como herramientas para impulsar el crecimiento corporativo, aumentar la utilización de la capacidad, mejorar el rendimiento financiero, fortalecer la ventaja competitiva e incluso asegurar supervivencia de la empresa en un entorno altamente competitivo. Existen dos principales formas de medir el rendimiento de las exportaciones económicas y no económicas. (p.497)

Además indica que la selección de medidas apropiadas de desempeño de las exportaciones puede ser clave para facilitar el aprendizaje organizacional en las operaciones de mercados extranjeros , se hace especial hincapié en que debe situarse en el grado de implicación de la empresa en operaciones de exportación , por ejemplo, medidas relacionadas con las ventas puede ser más importante para las empresas en las primeras etapas de exportación de desarrollo, mientras que las medidas relacionadas con los beneficios pueden ser más para las empresas con más experiencia en la exportación. (Katsikeas, 2000, párr. 5)

Moori, V., Yoguel, G., Robert, V. (2007) infiere que:

El desempeño exportador permite identificar su ascenso y buen posicionamiento en entre la competencia dedicada a este rubro (p.31), [...] los indicadores que permiten ver si una empresa está siendo competente son: la continuidad exportadora, el dinamismo exportador, el dinamismo exportador sostenido, la diversificación de mercados, la complejidad de los mercados. (p.33)

Tabla 1.  
*Indicadores de desempeño exportador*

Indicadores de Desempeño Exportador	
Continuidad exportadora	Esta refiere cómo se mantiene las exportaciones con diferencia a otros años
Diversificación de mercados	Cantidad de mercados destino de sus exportaciones (2004)
Dinamismo exportador	Va medir la evolución de ventas al inicio y final de un periodo
Dinamismo exportador sostenido	Evolución de ventas en el mercado internacional de acuerdo a la cantidad de

	veces que estas dieron y los resultados fueron positivos en un periodo dado
Complejidad de los mercados destinos	Se mide de acuerdo a la cantidad del peso y volumen de ventas diferentes de CAN para Colombia, MERCOSUR ampliado para Argentina y fuera de ALADI para Chile
Evolución de la complejidad de los mercados destinos	Esta se refleja en la diferencia entre el valor obtenido en el indicador de complejidad durante el primer y último año con registro de exportaciones

**Nota:** Elaboración propia

Con el pasar de los tiempos, tanto el concepto e indicadores del desempeño exportador se ha ido adaptando a nuevos estudios de investigación, por ende, la determinación desempeño paso a ser reconocida como éxito por distintos autores, con la finalidad de simplificar las medidas y conseguir resultados más concretos.

Milesi, D., & Aggio, C. (2008) infiere que:

Para poder determinar el éxito exportador o como antes denominada desempeño exportador, se realiza un cálculo en la cual se utiliza 4 indicadores que posteriormente tomaran un puntaje de acuerdo a cada empresa o entidad que se busca medir. Los indicadores que ayudaran a realizar este estudio son la continuidad exportadora (CE), dinamismo exportador (DE), diversificación de mercados (DM) y condiciones de acceso a los mercados (CAM) los cuales tomar puntajes de 0 a 10, siendo 0 el puntaje que indicara que aquella empresa no mostro un desempeño esperado y mayores a 0 o igual a 10 las empresas que sí lograron un éxito durante los periodos analizados (p.29).

### **1.3.3. TEORÍAS RELACIONADAS**

#### **Vista Basada en Recursos**

La vista basada en recursos aborda el tema desde un punto central de cómo se puede lograr un rendimiento superior en relación con otras empresas del mismo mercado y a su vez sugiere que un rendimiento se obtiene adquiriendo y explotando los recursos únicos de la empresa. (Sousa, Martínez-López, Coelho, 2018, p. 351).

El éxito de las empresas no sólo se debe sus recursos, sino también en su capacidad de poder adaptarse a las contingencias de la industria y a los mercados en el que opera. Las empresas pueden poseer recursos, pero deben mostrar capacidades dinámicas, de lo contrario puede destruir el valor de los accionistas. (Sousa, Martínez-López, Coelho, 2008, párr. 3)

Por otro lado, Madhani (2010) comenta:

El RBV hace hincapié en los recursos internos y las capacidades de la empresa en formular estrategias para lograr ventajas competitivas sostenibles en el mercado. Los recursos y capacidades internas determinan las decisiones estratégicas que se toman por parte de las empresas mientras compiten en su entorno empresarial externo. Las capacidades de la empresa también permiten a algunas añadir valor en la cadena de valor del cliente, desarrollar nuevos productos o expandirse en un nuevo mercado. Cuando las capacidades de la empresa se consideran como una creación de ventaja competitiva, estas se centran en la reconfiguración de las actividades de la cadena de valor, esto es necesario ya que proporciona una oportunidad de poder identificar las capacidades dentro de las actividades de la cadena de valor que le proporcionan (p. 17).

Mweru, M., Maina, T. (2016) en su investigación define que:

La teoría de la vista basada en recursos (RBV) infiere que los recursos que posee una empresa son los principales determinantes de su rendimiento, y pueden contribuir a una ventaja competitiva sostenible de la empresa. En la primera etapa del RBV, la principal preocupación es identificar las características de los recursos [...] que posee una empresa la cual pueden ser fácilmente replicados por competidores. Aunque se menciona que los recursos son la fuente de la ventaja competitiva de la empresa, estas pueden ser ventajas que no duraran en el tiempo ya que son tomadas por la competencia siendo así la actividad productiva la que requiere cooperación y coordinación de equipos de recursos que son la fuente de las capacidades de una empresa y de su ventaja competitiva (p.2015).

Además, Ahmed, Khuwaja, Brohi, & Othman (2018) enunciaron:



La teoría de vista basa en recursos habla sobre cómo las empresas alcanzan ventajas competitivas sobre otras que están en el mercado, mejorando a la vez su capacidad organizacional y obteniendo logros, basándose en las propiedades internas que manejan tanto en los activos de la organización como en las capacidades internas. Estos recursos y capacidades como se mencionó mejoraron la capacidad organizativa de la organización y funciona como base de una ventaja competitiva afirmando que RBV ayuda a la organización a identificar sus necesidades internas únicas, recursos que no sólo mejoran el desempeño de la organización, sino que también crean la ventaja competitiva para una organización. (p.582)

### **Visión de Capacidades Dinámicas (DCV)**

Las capacidades dinámicas se han definido como procesos que las empresas emplean específicamente al momento de integrar, reconfigurar, obtener y liberar recursos poseídos por ellos. (Pankaj ,2010, p. 12)

Informa a los gerentes sobre cómo tomar mejores decisiones de capacidad. El marco de capacidades dinámicas argumenta que este tipo de opciones son importantes para la ventaja competitiva de una empresa y, por lo tanto, debían ser un punto focal para el análisis estratégico. (Pisano 2017, p.4)

### **Liderazgo de costo de exportación**

Aulakh, Kotabe, Teegen (2000) infieren que:

Es examinar las estrategias de exportación de las empresas de las economías emergentes y su comportamiento en los mercados exteriores, las estrategias basadas en los costos mejoran el rendimiento de las exportaciones en los países desarrollados. Los mercados nacionales y las estrategias de diferenciación mejoran el desempeño en otros países en desarrollo. Adaptar las variables del marketing mix a las necesidades específicas de las empresas desarrolladas. Los mercados de los países también mejoran el rendimiento de las exportaciones. La relación entre la diversificación geográfica y el rendimiento de las exportaciones no es lineal. (p. 342)

## **1.4. Formulación del problema**

### **1.4.1. Problema General**

¿Cuál es la relación que existe entre cadena de valor y el desempeño de las empresas exportadoras de grano de cacao?

### **1.4.2. Problemas específicos**

¿Qué relación existe entre las actividades primarias y el desempeño de las empresas exportadoras de granos de cacao, 2019”

¿Qué relación existe entre las actividades de apoyo y el desempeño de las empresas exportadoras de granos de cacao, 2019”

## **1.5. Justificación**

### **1.5.1. Justificación Práctica**

El presente trabajo servirá para diversas organizaciones del sector que se dediquen a fortalecer la oferta exportable tengan una visión de cómo lograrla, ya que; se buscara demostrar que la cadena de valor permite identificar en que parte del proceso se está generando un valor el cual repercute favorablemente en las exportaciones de cacao, resaltando que al identificar las actividades que generan valor podrán seguir asegurando sus ventas en el mercado exterior. Viendo de otra perspectiva que el efectuar este proceso correctamente, no solo las exportaciones se beneficiarán si no que el país será reconocido cada vez más por tener un cacao o producto derivados estandarizados que cumpla con los requisitos de los nuevos mercados.

### **1.5.2. Justificación Teórica**

El presente trabajo de investigación fortalecerá el conocimiento de cada persona que está incluido dentro del proceso de la producción y comercialización, ofreciendo así mayores oportunidades de crecimiento a la región, por fortalecer los conocimientos de las empresas dedicadas a la producción de y comercialización de insumos agrícolas, logrando que estos tengan nuevas técnicas para sus producciones.

Por otro lado, permitirá que los productores sean considerados como una parte fundamental en la cadena de valor que ayudará a desarrollarse de manera económica y social, en la parte económica se podrá apreciar un ascenso, ya que el producto tendrá mayor adquisición fuera del país y el valor aumentará dependiendo de su calidad. En la parte social ayudara a que los productores puedan seguir desempeñándose utilizando diferentes técnicas.

### **1.5.3. Justificación Metodológica**

El precedente trabajo se argumentará en base a antecedentes, para poder corroborar si existe una relación entre la cadena de valor y la exportación de cacao, de tal modo que, si la hipótesis llegará a ser verdad, servirá como soporte para futuras investigación, ya que esta tendría información muy clara y precisa de los beneficios que trae consigo un buen funcionamiento de la cadena de valor para las futuras exportaciones.

### **1.5.4. Justificación Social**

El presente trabajo ayudará tanto a los productores como empresas involucradas en la comercialización de granos de cacao para que fortalezcan sus conocimientos en los métodos usados en la producción, aumentando así el desempeño exportador de la organización.

Además, este proyecto permitirá que a partir de los estudios realizados esta región se desarrolle de manera económica y social partiendo por la parte económica se podrá apreciar un ascenso en la comercialización del producto porque este tendrá mayor adquisición fuera del país aumentando su valor por la calidad.

## **1.6. Hipótesis**

### **1.6.1. Hipótesis general**

Existe relación significativa entre la cadena de valor y el desempeño de las empresas exportadoras de granos de caca, 2019”

### **1.6.2. Hipótesis específicas**

Existe relación entre las actividades primarias y el desempeño de las empresas exportadoras de granos de cacao, 2019”

Existe relación entre las actividades de apoyo y el desempeño de las empresas exportadoras de granos de cacao, 2019”

## **1.7. Objetivo**

### **1.7.1. Objetivo Principal**

Identificar la relación que existe entre cadena de valor y el desempeño de las empresas exportadoras de granos de cacao, 2019.

### **1.7.2. Objetivo Específico**

Evidenciar la relación que existe entre las actividades primarias y el desempeño de las empresas exportadoras de granos de cacao, 2019.

Reconocer la relación que existe entre las actividades de apoyo y el desempeño de las empresas exportadoras de granos de cacao, 2019.

## **II. MÉTODO**

La presente investigación es aplicada porque, busca identificar las actividades de su proceso de producción las cuales aportan a mejorar el resultado de sus productos; y estos sean más valorados en la región frente al de la competencia, a su vez incrementar el rendimiento de sus exportaciones y evolucionando en el mercado internacional, según Lozada (2014, p. 35) la investigación aplicada apoya en obtener conocimientos a partir de la dedicación en cada proceso para la sociedad o sector productivo.

Por otro lado, Maurillo (2008) la investigación aplicada se caracteriza porque busca utilizar y emplear los conocimientos adquiridos, a la vez se adquieren nuevas técnicas.

### **Nivel de investigación**

El método de estudio de investigación es hipotético deductivo, porque previas investigaciones se harán ciertas hipótesis deduciendo y/o anticipando ciertas respuestas de acuerdo a lo que va a medir cada una de nuestras variables; como indica Arias (2012, p. 47) hipótesis supones una conexión entre dos o más variables, ayudando a tener posibles respuestas a una incógnita.

Este estudio tiene nivel descriptivo - correlacional; ya que cada una de las variables son independientes y de acuerdo a la investigación se verá si estas se asocian; según Arias (2012, p. 24) “una averiguación descriptiva se debe caracterizar en seguir un hecho, para obtener como es su estructura o comportamiento y al ser correlacional, “se enfoca en hallar el grado de conexión (no causal) existente entre dos o más variables” (Arias, 2012, p. 16).

Martínez, Tuya, Martínez, Pérez y Cánovas (2009) explicaron que coeficiente de correlación de Spearman busca medir el grado de relación que existe entre las dos variables, mas no comparar dos métodos que buscan medir el mismo evento. Los resultados se interpretan de manera que si las dos variables crecen o decrecen simultáneamente se deduce que tiene efecto una sobre otra.

### **2.1. Diseño de Investigación**

Al ser una investigación mixta, es de diseño explicativo secuencial (DEXPLIX) ya que se utiliza tanto los datos cuantitativos y cualitativos (Viteri, N.2012, p.9). En el presente

trabajo los datos cualitativos se obtuvieron de las encuestas realizadas a las empresas y los datos cuantitativos de su valor exportado durante los periodos analizados.

## 2.2. Variables, operacionalización

### 2.2.1. Matriz de operacionalización

Tabla 2.  
*Matriz de operaciones de la variable cadena de valor*

MATRIZ DE OPERACIONES DE LA VARIABLE CADENA DE VALOR						
	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES	ÍTEMS	ESCALA Y VALORES
CADENA DE VALOR	Agrawal,Mohapatra, Satpathy (2015) Cadena de valor es una cadena de actividades realizadas por una empresa u organización, que opera en una industria específica, con el fin de entregar un producto o servicio de valor para los clientes y vincularlos a la posición competitiva de la organización. Abarca desde la adquisición de la materia prima hasta la venta del producto y otros servicios. Visualiza los ingresos totales y consta de actividades de valor y margen. (p.2)	Se obtendrá información a través de las encuestas ya que es técnica más rápida para recolectar datos. Se podrá medir de la siguiente manera:	ACTIVIDADES PRIMARIAS	Logística interna	1-3	Nunca = 1 Siempre = 7
				Operaciones	4-6	
				Logística externa	7-9	
				Marketing y ventas	10-12	
				Servicio	13-15	
		Desacuerdo De acuerdo Totalmente de acuerdo	ACTIVIDADES DE APOYO	Infraestructura de la empresa	16-18	
				Gestión de Recurso Humanos	19-20	
				Desarrollo tecnológico	21-23	
				Aprovisionamiento	24-25	

**Nota:** Elaboración propia basado en Agrawal,Mohapatra, Satpathy (2015)

Tabla 3.  
Matriz de operaciones de la variable desempeño exportador

MATRIZ DE OPERACIONALIZACIÓN DE LA VARIABLE DESEMPEÑO EXPORTADOR				
	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES
DESEMPEÑO EXPORTADOR	Milesi, D., & Aggio, C. 2008) “Para poder determinar el éxito exportador o como antes denominada desempeño exportador, se realiza un cálculo en la cual se utiliza 4 indicadores que posteriormente tomaran un puntaje de acuerdo a cada empresa o entidad que se busca medir. Los indicadores que ayudaran a realizar este estudio son la continuidad exportadora (CE), dinamismo exportador (DE), diversificación de mercados (DM) y condiciones de acceso a los mercados (CAM) los cuales tomar puntajes de 0 a 10, siendo 0 el puntaje que indicara que aquella empresa no mostro un desempeño esperado y mayores a 0 o igual a 10 las empresas que sí lograron un éxito durante los periodos estudiados (p.29)”	Se obtendrá información a través del análisis de datos de las exportaciones entre los años de 2014 a 2017. Se podrá medir de la siguiente manera: donde 0 indique que las empresas no tuvieron un desempeño esperado y mayor a 0 o 10 una empresa que tuvo el nivel de desempeño esperado o superado.	ECONÓMICA	Continuidad exportadora
				Dinamismo exportador
				Diversificación de mercados
				Condiciones de acceso a los mercados

*Nota:* Milesi, D., & Aggio, C. 2008)



Tabla 4.  
Matriz de consistencia

MATRIZ DE CONSISTENCIA								
PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES					
Problema principal	Objetivo principal	Hipótesis principal	Definición Conceptual	Definición Operacional	Dimensiones	Indicadores	ÍTEMS	ESCALA
¿Cuál es la relación que existe entre cadena de valor y el desempeño de las empresas exportadoras de grano de cacao?	Identificar la relación que existe entre cadena de valor y el desempeño de empresas exportadoras cacao, 2019.	Existe relación significativa entre la cadena de valor y el desempeño de empresas exportadoras cacao, 2019?	Cadena de Valor  Agrawal, Mohapatra, Satpathy, (2015) “Cadena de valor es una cadena de actividades realizadas por una empresa u organización, que opera en una industria específica, con el fin de entregar un producto o servicio de valor para los clientes y vincularlos a la posición competitiva de la organización. Abarca desde la adquisición de la materia prima hasta la venta del producto y otros servicios. Visualiza los ingresos totales y consta de actividades de valor y margen” (p.2).	Esta variable fue medida con los indicadores de logística interna, operaciones, logística externa, marketing y ventas, servicios infraestructura, gestión de recursos humanos, desarrollo tecnológico y aprovisionamiento	Actividades primarias	Logística Interna	1-3	Nunca = 1 Siempre = 7
						Operaciones	4-6	
						Logística externa	7-9	
						Marketing y ventas	10-12	
						Servicio	13-15	
			Desempeño Exportador  Milesi, D., & Aggio, C. 2008) “Para poder determinar el éxito exportador o como antes denominada desempeño exportador, se realiza un cálculo en la cual se utiliza 4 indicadores que posteriormente tomaran un puntaje de acuerdo a cada empresa o entidad que se busca medir. Los indicadores que ayudaran a realizar este estudio son la continuidad exportadora (CE), dinamismo exportador (DE), diversificación de mercados (DM) y condiciones de acceso a los mercados (CAM) los cuales tomar puntajes de 0 a 10, siendo 0 el puntaje que indicara que aquella empresa no mostro un desempeño esperado y mayores a 0 o igual a 10 las empresas que sí lograron un éxito durante los periodos estudiados (p.29)”	Esta variable fue medida a través de los indicadores de continuidad exportadora, dinamismo exportador, dinamismo exportador sostenido, diversificación de mercados, complejidad de mercados y evolución de la complejidad.	Actividades de apoyo	Infraestructura	16-18	
						Gestión de recursos Humanos	19-20	
						Desarrollo tecnológico	21-23	
						Aprovisionamiento	24-25	
						Económicas	Continuidad exportadora	
							Dinamismo exportador	
							Diversificación de mercado	
							Condiciones de accesos a los mercado	

**Nota:** Elaboración propia

## **2.3. Población y muestra**

### **2.3.1. Población y Muestra**

Aries, J., Villasis, M. y Guadalupe, M. (2016) infiere: “qué la población es el conjunto total de personas u objetos los cuales tienden a ser observables en un espacio delimitado”. La población de estudio estuvo conformada por 21 empresas exportadoras de granos de cacao de la partida 18.01.00.19.00, quienes fueron las principales empresas exportadoras con mayor FOB exportado según INFOTRADE.

## **2.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad**

Según Torres, M.y Paz, k. (2006) La recolección de datos puede ser mediante encuestas, entrevistas, o mediante la observación al objeto de estudio. (p.4).

### **2.4.1. Técnica**

Godínez, V. L. (2013), menciona que Las técnicas que se utilizan en una investigación son consideradas como estrategias que se emplean para recopilar datos, observar de más cerca al objeto de estudio y así construir la información que se está investigando.

Para la presente investigación no se realizó muestreo, debido a que el tamaño de población escogida fue de 21 empresas. Por ello, se decidió realizar el estudio a toda la población y así realizar un censo; Rabolini indica que en algunas ocasiones es favorable estudiar a toda la unidad de análisis, en esta investigación se recolectara datos del 100% total de la población; siendo nominada como censo; por lo que se consideró realizar un censo ya que la población es pequeña y es medible.

El instrumento que se empleará para la recolección de datos será la encuesta, que nos facilitara recolectar datos que serán de ayuda para la investigación, siendo elaborado a raíz del cuadro de operacionalidad. El instrumento está estructurado por la variable cadena de valor, la cual cuenta con dos dimensiones actividades primarias y actividades de apoyo, siendo su propósito ver si las empresas se están gestionando e identificando las actividades de manera correcta, para poder medir si está utilizando la escala de Likert.

Según Bertram (2008) citado por Mathas (2018) la escala de Likert es uno de los instrumentos más empleados al momento de realizar un cuestionario, ya que esta facilita al

encuestado a indicar su acuerdo o desacuerdo en el tema. La etiqueta que presenta la escala por un lado se entiende como negativo y el otro extremo como negativo teniendo un punto neutral entre ambos lados.

Tabla 5.  
*Escala de Likert*

Bajo			Medio			Alto	
1	2	3	4	5	6	7	

*Nota:* Elaboración propia

#### 2.4.2. Validación

La validación del instrumento se ha realizado a través del juicio de experto, en este caso son cinco expertos del tema los cuales determinarán mediante criterios de juicio la validación cualitativa de los contenidos.

Tabla 6.  
*Validez de la variable Cadena de Valor*

Validez basado en el contenido a través de la V de Aiken				
Nº Ítems		□	DE	V Aiken
Ítem 1	Pertinencia	3.8	0.45	0.93
	Relevancia	3.6	0.55	0.87
	Claridad	3.8	0.45	0.93
Ítem 2	Pertinencia	4	0.00	1.00
	Relevancia	4	0.00	1.00
	Claridad	4	0.00	1.00
Ítem 3	Pertinencia	3.8	0.45	0.93
	Relevancia	3.8	0.45	0.93
	Claridad	3.8	0.45	0.93
Ítem 4	Pertinencia	3.8	0.45	0.93
	Relevancia	3.8	0.45	0.93
	Claridad	3.8	0.45	0.93
Ítem 5	Pertinencia	4	0.00	1.00
	Relevancia	3.8	0.45	0.93

	Claridad	4	0.00	1.00
Ítem 6	Pertinencia	3.8	0.45	0.93
	Relevancia	3.8	0.45	0.93
	Claridad	3.8	0.45	0.93
Ítem 7	Pertinencia	4	0.00	1.00
	Relevancia	4	0.00	1.00
	Claridad	4	0.00	1.00
Ítem 8	Pertinencia	3.8	0.45	0.93
	Relevancia	3.8	0.45	0.93
	Claridad	3.8	0.45	0.93
Ítem 9	Pertinencia	4	0.00	1.00
	Relevancia	4	0.00	1.00
	Claridad	4	0.00	1.00
Ítem 10	Pertinencia	3.8	0.45	0.93
	Relevancia	3.8	0.45	0.93
	Claridad	3.8	0.45	0.93
Ítem 11	Pertinencia	4	0.00	1.00
	Relevancia	4	0.00	1.00
	Claridad	4	0.00	1.00
Ítem 12	Pertinencia	3.8	0.45	0.93
	Relevancia	3.8	0.45	0.93
	Claridad	3.8	0.45	0.93
Ítem 13	Pertinencia	4	0.00	1.00
	Relevancia	4	0.00	1.00
	Claridad	4	0.00	1.00
Ítem 14	Pertinencia	3.6	0.89	0.87
	Relevancia	3.6	0.89	0.87
	Claridad	4	0.00	1.00
Ítem 15	Pertinencia	4	0.00	1.00
	Relevancia	4	0.00	1.00
	Claridad	4	0.00	1.00
Ítem 16	Pertinencia	3.8	0.45	0.93
	Relevancia	3.8	0.45	0.93

	Claridad	3.8	0.45	0.93
Ítem 17	Pertinencia	4	0.00	1.00
	Relevancia	4	0.00	1.00
	Claridad	4	0.00	1.00
Ítem 18	Pertinencia	4	0.00	1.00
	Relevancia	4	0.00	1.00
	Claridad	4	0.00	1.00
Ítem 19	Pertinencia	3.6	0.89	0.87
	Relevancia	4	0.00	1.00
	Claridad	3.8	0.45	0.93
Ítem 20	Pertinencia	4	0.00	1.00
	Relevancia	4	0.00	1.00
	Claridad	4	0.00	1.00
Ítem 21	Pertinencia	3.6	0.89	0.87
	Relevancia	3.6	0.89	0.87
	Claridad	3.6	0.89	0.87
Ítem 22	Pertinencia	3.8	0.45	0.93
	Relevancia	3.8	0.45	0.93
	Claridad	3.8	0.45	0.93
Ítem 23	Pertinencia	3.8	0.45	0.93
	Relevancia	3.8	0.45	0.93
	Claridad	3.8	0.45	0.93
Ítem 24	Pertinencia	4	0.00	1.00
	Relevancia	4	0.00	1.00
	Claridad	4	0.00	1.00
Ítem 25	Pertinencia	3.8	0.45	0.93
	Relevancia	3.8	0.45	0.93
	Claridad	3.8	0.45	0.93

Tabla 7.  
*Validación del juicio de expertos*

N°	Expertos	Calificación instrumentos	Especialidad
Experto 1	Mg. Chombo Jaco José Alberto	Aplicable	Negocios Internacionales
Experto 2	Mg. Chura Lucar, Rudy Gonzalo	Aplicable	Negocios Internacionales
Experto 3	Mg. Barco Solari, Esteban Augusto	Aplicable	Negocios Internacionales
Experto 4	Dr. Burgos Encarnación Luis	Aplicable	Administración
Experto 5	Dr. Loo Ayne, Enrique	Aplicable	Metodólogo

**Nota:** Elaboración propia

#### 2.4.3. Confiabilidad de instrumento

Para la confiabilidad del instrumento se llevó a cabo una prueba piloto en la cual fueron 10 empresas encuestadas, dichos resultados sirvieron para poder obtener el Alfa de Cronbach identificando así la fiabilidad del instrumento.

El coeficiente de Alfa de Cronbach se obtendrá con el software estadístico SPSS 25

Tabla 8.  
*Niveles de confiabilidad*

Valores	Nivel
De -1 a 0	No es confiable
De 0,01 a 0,49	Baja confiabilidad
De 0,5 a 0,75	Moderada confiabilidad
De 0,76 a 0,89	Fuerte confiabilidad
De 0,9 a 1	Alta confiabilidad

**Nota:** Bernal (2010)

Como resultados de fiabilidad tenemos los siguientes:

Tabla 9.  
*Fiabilidad de la variable 1: Cadena de Valor*

<b>Estadísticas de fiabilidad</b>	
Alfa de Cronbach	N de elementos
0.870	10

**Nota:** Elaboración propia

Según los datos analizados en el SSPS, dieron como resultado un 0.870 de confiabilidad Alfa de Cronbach en el cuestionario de la variable cadena de valor que se realizó a 10 empresas exportadora de granos de cacao.

## **2.5. Métodos de análisis de datos**

En este estudio se realizará con el apoyo de la estadística no inferencial porque ayudará a definir correctamente cada una las variables Rho Spearman , además de nuestro objeto de estudio; pero para encontrar las respuestas al problema se usará la estadística analítica ya que a partir de nuestras encuestas sacamos posibles conclusiones para lograr fundamentar la relación existente de ambas variables y todo se realizará en el software estadístico SPSS 22 y también con Microsoft Excel para el gráfico de los resultados y el análisis de datos de la variable desempeño exportador.

## **2.6. Aspectos éticos**

Esta investigación respetó las ideas de los autores ya que se citó a teóricos los cuales ayudaron a que la investigación tenga un sustento, también se citó artículos y tesis que serán de ayuda para la discusión futura. Por otro lado, los resultados obtenidos serán confiables debido a que se obtendrá información de manera directa con los encuestados.

### III. RESULTADOS

#### 3.1. Frecuencias

Se realizaron encuestas a 21 empresarios exportadores de granos de cacao, quienes respondieron 25 preguntas de acuerdo a los eslabones de la variable cadena de valor. En donde los resultados se interpretan de la siguiente manera:

##### 3.1.1. Cadena de Valor

Tabla 10.

*Frecuencias de respuestas de dimensión actividades principales*

ACT_PRINCIPALES					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Bajo	3	14,3	14,3	14,3
	Medio	13	61,9	61,9	76,2
	Alto	5	23,8	23,8	100,0
	Total	21	100,0	100,0	

**Interpretación:** En la tabla, que corresponde a actividades principales. Los resultados después de haber aplicado el instrumento, se estableció el 14,3% de la población encuestada tiene un bajo nivel de eficacia en la gestión de la realización de sus actividades principales. Así mismo, un 61,9% tiene una eficacia media y un 23,8% se reconoce una validez alta

Tabla 11.

*Frecuencias de respuestas de dimensión Actividades de soporte*

ACT_SOPORTE					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Medio	13	61,9	61,9	61,9
	Alto	8	38,1	38,1	100,0
	Total	21	100,0	100,0	

**Interpretación:** En la tabla, que corresponde a actividades de soporte. Los resultados establecieron que 61,9% de la población encuestada tiene un grado medio de eficacia en la



gestión de las actividades que involucran actividades de soporte. Así mismo, un 38,1% tiene un buen grado de eficacia en el desarrollo de sus actividades.

Tabla 12.  
*Frecuencias de respuestas de la variable cadena de valor*

CAD_VALOR					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Bajo	2	9,5	9,5	9,5
	Medio	14	66,7	66,7	76,2
	Alto	5	23,8	23,8	100,0
	Total	21	100,0	100,0	

**Interpretación:** En la tabla, que analiza las actividades principales. Según los datos, se estableció que el 9,5% de la población encuestada tiene un bajo grado de eficacia en la gestión de su cadena de valor. Así mismo, un 61,7% tiene una eficacia media y un 23,8% se reconoce un buen grado de eficacia.

### 3.2. Pruebas de normalidad

Tabla 13.  
*Prueba de Normalidad de dimensión actividades principales*

Pruebas de normalidad						
	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Estadístico	Gl	Sig.	Estadístico	Gl	Sig.
ACT_PRINCIPALES	,322	21	,000	,779	21	,000

De acuerdo a la estadística de prueba de normalidad para la dimensión actividades principales, demostraron que los datos no siguen una distribución normal; es decir los datos son paramétricos.

Tabla 14.  
*Prueba de Normalidad de dimensión actividades soporte*

Pruebas de normalidad						
	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Estadístico	Gl	Sig.	Estadístico	Gl	Sig.
ACT_SOPORTE	,397	21	,000	,620	21	,000

De acuerdo a la estadística de prueba de normalidad para la dimensión actividades de soporte, demostraron que los datos estadísticos no tienen una distribución normal; es decir los datos son paramétricos.

Tabla 15.  
*Prueba de Normalidad de la variable cadena de valor*

Pruebas de normalidad						
	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	Gl	Sig.
CAD_VALOR	,360	21	,000	,744	21	,000

En la tabla se puede apreciar que, con una población de 21 empresarios encuestados, de acuerdo a la estadística de prueba de normalidad para la variable cadena de valor de Shapiro-Wilk, mostró como significancia un nivel que es  $P=0.000$  que es menor a 0.05 ( $W= 0.000 < 0.05$ ) siendo que los datos no son paramétricos.

Tabla 16.  
*Prueba de Normalidad de la variable de desempeño exportador*

Pruebas de normalidad						
	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Estadístico	Gl	Sig.	Estadístico	Gl	Sig.
DESEM_EXPORT	,262	21	,001	,852	21	,005

En la tabla se puede apreciar que, con una población de 21 empresarios encuestados, de acuerdo a la estadística de prueba de normalidad para la variable desempeño exportador de Shapiro-Wilk, mostró un resultado de 0.005 que es menor a 0.05 siendo así que siguen una distribución no normal; que los datos no son paramétricos.

### 3.3. Prueba de correlación de hipótesis

#### Hipótesis general

**HG:** Existe relación significativa entre la cadena de valor y desempeño de las empresas exportadoras de granos de cacao, 2019

**H<sub>1</sub>:** Sí existe relación significativa entre la cadena de valor y desempeño de las empresas exportadoras de granos de cacao, 2019

**H<sub>0</sub>:** No relación significativa entre la cadena de valor y desempeño de las empresas exportadoras de granos de cacao, 2019

Tabla 17.

*Prueba de Correlación entre cadena de valor y desempeño exportador*

Correlaciones				
			CAD_VALOR	DESEM_EXPORT
Rho de Spearman	CAD_VALOR	Coeficiente de correlación	1,000	,113
		Sig. (bilateral)	.	,625
		N	21	21
	DESEM_EXPORT	Coeficiente de correlación	,113	1,000
		Sig. (bilateral)	,625	.
		N	21	21

**Interpretación.** Los resultados de la prueba de correlación entre la variable cadena de valor y desempeño exportador, muestra que un valor de significancia (bilateral) de 0.625. Así es que se acepta la hipótesis nula (H<sub>0</sub>), es decir, no acepta la relación entre la variable cadena de valor y desempeño exportador de la investigación; ya que, el resultado fue mayor a 0.05.

#### Hipótesis específica N° 1

**HG:** Existe relación entre las actividades principales y desempeño de las empresas exportadoras de granos de cacao, 2019

**H<sub>1</sub>:** Sí existe significativa relación entre las actividades principales y desempeño de las empresas exportadoras de granos de cacao, 2019

**H<sub>0</sub>:** No existe relación significativa entre las actividades de soporte y desempeño de las empresas exportadoras de granos de cacao, 2019

Tabla 18.

*Prueba de Correlación entre la dimensión actividades primarias y la variable desempeño exportador*

Correlaciones				
			ACT_PRINCIPALES	DESEM_EXPORT
Rho de Spearman	ACT_PRINCIPALES	Coefficiente de correlación	1,000	-,064
		Sig. (bilateral)	.	,784
		N	21	21
	DESEM_EXPORT	Coefficiente de correlación	-,064	1,000
		Sig. (bilateral)	,784	.
		N	21	21

**Interpretación.** De acuerdo a los resultados obtenidos, se ha obtenido un valor de significancia (bilateral) de  $P=0.784$ . Aceptando así la hipótesis nula ( $H_0$ ), es decir, no acepta la relación entre la dimensión actividades principales y desempeño exportador de la investigación.

### Hipótesis específica N° 2

**HG:** Existe relación entre las actividades de soporte y desempeño de las empresas exportadoras de granos de cacao, 2019

**H<sub>1</sub>:** Sí existe relación entre las actividades de soporte y desempeño de las empresas exportadoras de granos de cacao, 2019

**H<sub>0</sub>:** No existe relación entre las actividades de soporte y desempeño de las empresas exportadoras de granos de cacao, 2019

Tabla 19.

*Prueba de Correlación de la dimensión actividades de soporte y la variable desempeño exportador*

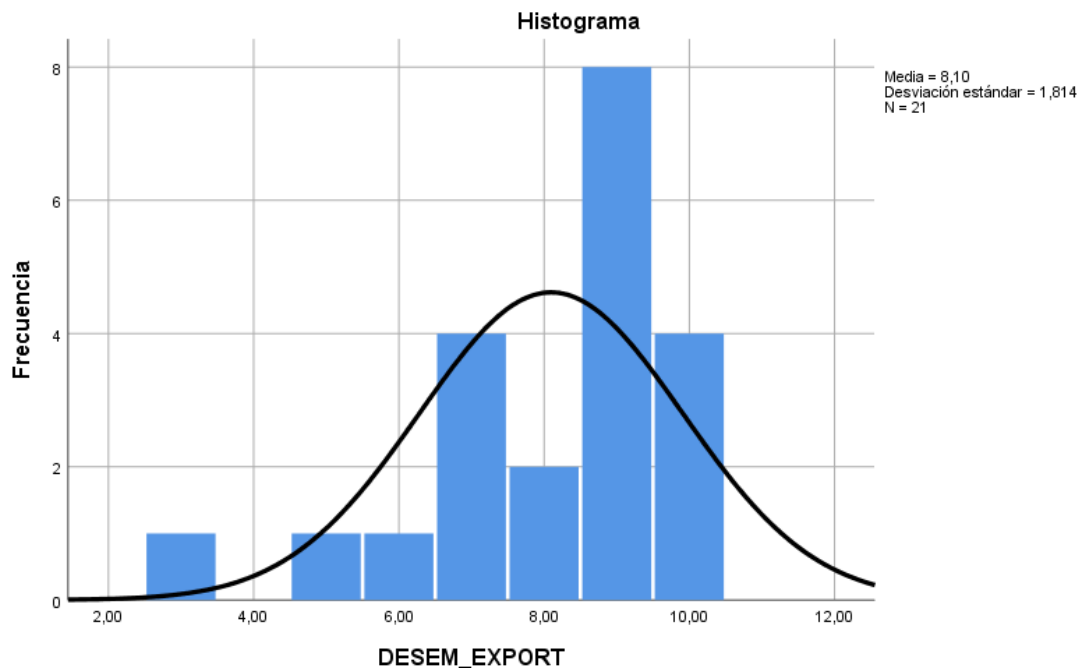
Correlaciones			ACT_SOPORTE	DESEM_EXPORT
Rho de Spearman	ACT_SOPORTE	Coefficiente de correlación	1,000	,025
		Sig. (bilateral)	.	,914
		N	21	21
	DESEM_EXPORT	Coefficiente de correlación	,025	1,000
		Sig. (bilateral)	,914	.
		N	21	21

**Interpretación.** Según los resultados de Correlación de la dimensión actividades de soporte y la variable desempeño exportador, se obtuvo un valor 0.914. Por lo que, se aceptó la hipótesis nula (H<sub>0</sub>), quiere decir que no acepta que la dimensión actividades de soporte y la variable desempeño exportador tengan relación.

### 3.4. Histograma

Tabla 20.

*Histograma de respuestas de la variable desempeño exportador*



**Interpretación:** De acuerdo al histograma

del variable desempeño exportador, gran partes de las empresas se encuentran en un desempeño exportador de 8.10 en su puntaje, de acuerdo con eso, el 85% de las empresas tienen un puntaje mayor a 7 en el desempeño exportador, mientras que el 14,4% tiene un puntaje menor a 7 en su desempeño exportador.

#### IV. DISCUSIÓN

La presente investigación tuvo como finalidad determinar la relación significativa entre cadena de valor y desempeño de las empresas exportadoras de grano de cacao 2019, por lo que se buscó demostrar a través de la correlación de Spearman.

Los resultados de la presente investigación con respecto al primer objetivo dieron un valor de 0.625 siendo mayor al valor de significancia de 0.05, demostrando que los datos no son concluyentes como para aceptar la hipótesis de la investigación, difiriendo así Ecel, A., Ntayi, J., & Ngoma, M. (2013) quien menciona que se estableció una relación positiva significativa entre las actividades de desarrollo de proveedores y el rendimiento de las exportaciones; identificando una actividad generadora de valor que en este caso se centró en el desarrollo de los proveedores quien relacionó el desarrollo de proveedores pertenecientes a las actividades principales que se encuentra dentro de la cadena de valor con el rendimiento de las exportaciones.

Con respecto al primer objetivo específico, que es evidenciar la relación entre las actividades primarias y el desempeño de las empresas exportadoras de granos de cacao, 2019, los resultados mostraron el valor de 0.784, evidenciando que no es suficiente como para aceptar la hipótesis de la investigación. Difiriendo con Ecel, A., Ntayi, J., & Ngoma, M. (2013) quien mencionó que se estableció una relación positiva significativa entre las actividades de desarrollo de proveedores y el rendimiento de las exportaciones; por lo tanto, las empresas de la industria de procesamiento de semillas oleaginosas deben comprometerse a más en actividades que ayuden a mejorar las operaciones de sus proveedores.

Finalmente, para la obtención de la relación entre las actividades de soporte y desempeño exportador se obtuvo una relación no significativa con un valor de 0.914, el cual significa que no es suficiente como para trabajar con la hipótesis planteada, difiriendo con Vera, I., Vanessa, D., Baldeón, L., & Christian, F. (2019) quien concluyo que los factores: infraestructura, aplicación de estrategias de liderazgo en costos, diferenciación y enfoque han influido en la exportación de quinua, debido a que han presentado un alto grado de significancia en la investigación cuantitativa realizada y que se puede afirmar que es importante contar con una planta de producción para contar con una buena aceptación del producto y poder generar estrategias de liderazgo en costos.

## V. CONCLUSIONES

Esta investigación se enfatizó en hallar la relación de correlación significativa que hubiera entre la variable cadena de valor y desempeño de las empresas exportadoras de cacao, basándonos en los resultados de la presente investigación los datos obtenidos no son concluyentes como para poder aceptar la relación entre la cadena de valor y desempeño de las empresas exportadoras de cacao 2019.

En relación al primer objetivo específico, evidenciar la relación entre las actividades principales y desempeño exportador 2019, a lo que se concluye que; la relación entre la dimensión actividades primarias no tiene un grado significativo de relación en el desempeño de las empresas exportadoras, ya que, se ha obtenido un valor de significancia (bilateral) de  $P=0.784$  que es mayor  $\alpha=0.05$  ( $0.784 > 0.05$ ) es decir, que las actividades principales analizadas en conjunto no demuestran una buena relación con la segunda variable, esto debido a que cada una de los eslabones de la cadena de valor deben ser analizadas individualmente aplicando un modelo diferente para cada empresa y así evidenciar cuáles son aquellas actividades que ayudarían a generar más valor y cuáles necesitan mejorar.

Con relación al segundo objetivo específico, determinar la relación entre las actividades de soporte y desempeño de las empresas exportadoras de granos de cacao 2019, los resultado que se analizaron después de aplicar el instrumentos puede afirmar que sí se identifica la cadena de valor que maneja el sector, ambas variables tendrían correlación; sin embargo los resultados de la tabla infirieron que no hay una significancia positiva de relación entre las dos variables propuestas para la presente investigación, dado que Según los resultados de la tabla correspondiente a la prueba de Rho de Spearman, se obtuvo un valor de significancia (bilateral) de  $P=0.914$ , que es mayor a 0.05, apoyando la hipótesis nula, pero que si se identifica la cadena de valor de acuerdo a la empresa y sector se podrían aplicar estrategias.

Para finalizar la presente investigación demuestra que la cadena de valor es un instrumento que debe ser identificado y basado de acuerdo a cada sector y/o empresa, ya que, no todas van a manejarse de igual forma, algunas tienen diferente método de crecimiento y tamaño, por lo que no le permite tener completa.



## **VI. RECOMENDACIONES**

De acuerdo a la primera conclusión, que las variables difieren de tener una correlación, se recomienda que cuando se realice una investigación a futuro sobre este tipo de estudio se recomienda, desglosar cada una de las actividades que involucra la variable cadena de valor; ya que al aplicarlo de esta manera se podrá realizar mejor el instrumento y recopilar información detallada, la cual infiere en los resultados que se obtendrá.

Se recomienda desglosar la cadena de valor para poder identificar aquellas actividades las cuales generan valor a la empresa y las que generan liderazgo en costo, es decir, analizar tanto las actividades de apoyo como las de soporte, quienes comprenden distintas actividades las cuales reflejan en el tiempo si generadoras de valor o en costos.

Se recomienda ampliar la investigación para poder llegar a los resultados donde el nivel de significancia al correlacionar las variables cadena de valor y desempeño exportador sea mayor y así se pueda alguna estrategia

Se recomienda a los productores, exportadores los cuales se dediquen a este rubro se involucren a mayor profundidad en todas las actividades que realizan en su negocio, de esta manera puedan identificar aquellas áreas que deben o necesitan que se aplique alguna estrategia para mejorar el proceso que se realiza, también aquellas que ayudan a que las empresas tengan mayor creación de valor frente a otras, así podrán mejorarla y crear su propia cadena de valor.

## REFERENCIAS

- Abei, L., & Van Rooyen, J. (2018). *Competitiveness in the Cash Crop Sector: The Case of the Cameroonian Cocoa Industry Value Chain*. Recuperado de: <file:///F:/nuevo%20antecedente/0070.pdf>
- Ahmed, A., Khuwaja, F. M., Brohi, N. A., Othman, I., & Bin, L. (2018). *Organizational factors and organizational performance: A resource-based view and social exchange theory viewpoint*. International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences, 8(3), 579-599. Recuperado de [http://hrmars.com/hrmars\\_papers/Organizational\\_Factors\\_and\\_Organizational\\_Performance\\_A\\_Resource-Based\\_view\\_and\\_Social\\_Exchange\\_Theory\\_Viewpoint.pdf](http://hrmars.com/hrmars_papers/Organizational_Factors_and_Organizational_Performance_A_Resource-Based_view_and_Social_Exchange_Theory_Viewpoint.pdf)
- Arias, F. (2012). *El Proyecto de investigación, introducción a la metodología científica*. (6a ed.). Venezuela: Editorial Episteme, C. A., Recuperado de : [https://books.google.com.pe/books?hl=es&lr=&id=W5n0BgAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA11&dq=El+Proyecto+de+investigación,+introducción+a+la+metodología+%09científica.+&ots=kXpJ8kwwj5&sig=xZv2qf\\_xNeNItdxPxG\\_tEl07mYQ#v=onepage&q=El%20Proyecto%20de%20investigación%2C%20introducción%20a%20la%20metodología%20%09científica.&f=false](https://books.google.com.pe/books?hl=es&lr=&id=W5n0BgAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA11&dq=El+Proyecto+de+investigación,+introducción+a+la+metodología+%09científica.+&ots=kXpJ8kwwj5&sig=xZv2qf_xNeNItdxPxG_tEl07mYQ#v=onepage&q=El%20Proyecto%20de%20investigación%2C%20introducción%20a%20la%20metodología%20%09científica.&f=false)
- Arias-Gómez, J., Villasís-Keever, M. Á., & Novales, M. G. M. (2016). *El protocolo de investigación III: la población de estudio*. Revista Alergia México, 63(2), 201-206. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/4867/486755023011.pdf>
- Aulakh, P. S., Rotate, M., & Teegen, H. (2000). *Export Strategies and Performance of Firms from Emerging Economies: Evidence from Brazil, Chile, and México*. Academy of Management Journal, 43(3), 342–361. Doi:105465/1556399
- Barrezueta, S., Moreira Blacio, W. & Quezada, C. (2018). *Análisis del cacao y café ecuatoriano desde su cadena de valor en el periodo 2010-2015*. Revista Científica Agroecosistemas, 6(3), 6-17. Recuperado de: <https://aes.ucf.edu.cu/index.php/aes/article/view/213>
- Barrientos, P. (agosto, 2015). *La cadena de valor del cacao en Perú y su oportunidad en el mercado mundial*. Revista Semestre Económico, 18(37). Recuperado de: <https://doi.org/10.22395/seec.v18n37a5>
- Bertram, D. (2008). *Likert Scales... are the meaning of life*. Topic report: Recuperado de <http://poincare.matf.bg.ac.rs/~kristina/topic-dane-likert.pdf>.

CAF. (2018). Informe anual 2017. Caracas: CAF. Retrieved from <http://scioteca.caf.com/handle/123456789/1191>

Castañeda, K., Saldaña, C. (2017). *Cadena de Valor para incrementar las exportaciones del cacao orgánico en grano de Juanjuí a la India para el 2018* (Tesis de título). Recuperado de: [file:///c:/users/usuario/desktop/cadena%20de%20valor\\_exportación/antecedentes\\_internacionales/castañeda%20y%20saldaña%20.pdf](file:///c:/users/usuario/desktop/cadena%20de%20valor_exportación/antecedentes_internacionales/castañeda%20y%20saldaña%20.pdf)

Contreras, C. (2017). *Análisis de la cadena de valor del cacao en Colombia: generación de estrategias tecnológicas en operaciones de cosecha y pos cosecha, organizativas, de capacidad instalada y de mercado*. (Tesis de Magister). Recuperado de: [file:///c:/users/usuario/desktop/cadena%20de%20valor\\_exportación/antecedentes\\_internacionales/contreras.pdf](file:///c:/users/usuario/desktop/cadena%20de%20valor_exportación/antecedentes_internacionales/contreras.pdf)

De la Maisonneuve, C. (2016), *How to boost export performance in Greece*, OECD Economics Department Working Papers, No. 1299, OECD Publishing, Paris. Recuperado de : [file:///C:/Users/Usuario/Downloads/ingles%20\\_%20tiene%20cadena%20de%20valor%20ómo%20impulsar%20el%20desempeño%20de%20las%20exportaciones%20en%20Grecia.pdf](file:///C:/Users/Usuario/Downloads/ingles%20_%20tiene%20cadena%20de%20valor%20ómo%20impulsar%20el%20desempeño%20de%20las%20exportaciones%20en%20Grecia.pdf)

Ecel, A., Ntayi, J., & Ngoma, M. (2013). *Supplier development and export performance of oil-seed agro-processing firms in Uganda*. *European Scientific Journal*, 9(13). Recuperado de: <https://pdfs.semanticscholar.org/8edb/4152c2cf8cebbbcfbf66a0f7173788b21981.pdf>

*en investigación cuantitativa*. *Revista argentina de humanidades y ciencia sociales*, 2. Recuperado de:

Godínez, V. L. (2013). *Métodos, técnicas e instrumentos de investigación*. Lima, Perú. Recuperado de: [https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/33109969/Metodos\\_\\_tecnicas\\_e\\_instrumentos\\_de\\_investigacion.pdf?response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DMetodos\\_tecnicas\\_e\\_instrumentos\\_de\\_investigacion.pdf&X-Amz-Algorithm=AWS4-HMAC-SHA256&X-Amz-Credential=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A%2F20191024%2Fus-east-1%2Fs3%2Faws4\\_request&X-Amz-Date=20191024T152711Z&X-Amz-Expires=3600&X-Amz-SignedHeaders=host&X-Amz-](https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/33109969/Metodos__tecnicas_e_instrumentos_de_investigacion.pdf?response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DMetodos_tecnicas_e_instrumentos_de_investigacion.pdf&X-Amz-Algorithm=AWS4-HMAC-SHA256&X-Amz-Credential=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A%2F20191024%2Fus-east-1%2Fs3%2Faws4_request&X-Amz-Date=20191024T152711Z&X-Amz-Expires=3600&X-Amz-SignedHeaders=host&X-Amz-)

Signature=fbfe381690f9bee8fa8308f8c36a10dc58a2a1ebed3e29956ac06c5a612716  
23

- González Méndez, R. V. (2018). *Diagnóstico y análisis de la cadena de valor del café ecuatoriano durante el periodo 2010 2015* (Trabajo de titulación). UTMACH, Unidad Académica de Ciencias Agropecuarias, Machala, Ecuador. Recuperado de <http://repositorio.utmachala.edu.ec/handle/48000/12414>
- Guzmán, A., Gutiérrez, C. y Olivero, D. (2016). *Análisis mundial de la cadena de valor del cacao I*. I+D Revista de Investigaciones, 1(2). Recuperado de: [file:///c:/users/usuario/desktop/cadena%20de%20valor\\_exportacion/antecedentes\\_internacionales/gutierrez.pdf](file:///c:/users/usuario/desktop/cadena%20de%20valor_exportacion/antecedentes_internacionales/gutierrez.pdf)
- Guzmán, J., & Chire Fajardo, G. (febrero,2019). *Evaluación de la cadena de valor del cacao (teobroma cacao L.) peruano*. Enfoque UTE,10(1).Recuperado de: <https://doi.org/https://doi.org/10.29019/enfoqueute.v10n1.339>
- [http://www.academia.edu/download/46988076/Tipos\\_de\\_muestreo.docx](http://www.academia.edu/download/46988076/Tipos_de_muestreo.docx)
- Katsikeas, C. S., Leonidou, L. C. y Morgan, N. A. (2000). *Evaluación del desempeño de las exportaciones a nivel de empresa: revisión, evaluación y desarrollo*. Revista de la Academia de Ciencias de Marketing, 28 (4), 493–511. Recuperado de: <https://doi.org/10.1177/0092070300284003>
- Lozada, José. (2014). *Beneficios de Investigación aplicada: definición, propiedad intelectual e industria*. Centro de investigación en Mecatrónica y Sistemas Interactivos. Universidad Tecnológica Indoamérica: Ecuador. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/6163749.pdf>
- Madhani, P. M. (2010). *Resource based view (RBV) of competitive advantage: an overview*. *RESOURCE BASED VIEW: CONCEPTS AND PRACTICES*, Pankaj Madhani, ed, 3-22. Recuperado de [sci-hub.tw/10.0000/papers.ssrn.com/1578704](http://sci-hub.tw/10.0000/papers.ssrn.com/1578704)
- Madhani, Pankaj M. (2010). The Resource-Based View (RBV): Issues and Perspectives (March 29, 2010). *PACE, A Journal of Research of Prestige Institute of Management*, Vol. 1, No. 1, pp. 43-55, January 2010. Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=1579837>
- Magretta, J. (2014). *Para entender a Michael Porter. Guía esencial hacia la estrategia*. México: Grupo editorial patria. Recuperado de: <https://books.google.com.pe/books?id=jnvhbbaaqbaj&pg=pa74&dq=reduccion+de+>

costes+michael+porter&hl=en&sa=x&ved=0ahukewit\_6kz5biahwzlkkhaldwbwcq6a  
eildaa#v=onepage&q=reduccion%20de%20costes%20michael%20porter&f=false

Manuel López. (23 de julio de 2018). Elciudadano.com. Obtenido de  
<https://www.elciudadano.com/economia/ghana-costa-de-marfil-opec-cacao-para-coordinar-acciones-conjuntas/07/23/>

Martínez Ortega, R. M., Tuya Pendás, L. C., Martínez Ortega, M., Pérez Abreu, A., & Cánovas, A. M. (2009). El coeficiente de correlación de los rangos de Spearman caracterización. *Revista Habanera de Ciencias Médicas*, 8(2), 0-0. Recuperado de :  
[http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1729-519X2009000200017](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1729-519X2009000200017)

Matas, A. (2018). Diseño del formato de escalas tipo Likert: un estado de la cuestión. *Revista Electrónica de Investigación Educativa*, 20(1), 38-47. Recuperado de :  
<https://doi.org/10.24320/redie.2018.20.1.1347>

Milesi, D., & Aggio, C. (2008). *Éxito exportador, innovación e impacto social: Un estudio exploratorio de PYMES exportadoras latinoamericanas*. Inter-American Development Bank. Recuperado de:  
<file:///C:/Users/Usuario/Downloads/4%20INDICADORES%20-%20BASE%20PARA%20VER%20EL%20DESEMPE%C3%91O%20EXPORT.pdf>

Moori Koenig, V., Yoguel, G., Milesi, D., & Robert, V. (2007). *Desarrollo de ventajas competitivas: pymes exportadoras exitosas en Argentina, Chile y Colombia*. Revista de la CEPAL. Recuperado de:  
[file:///C:/Users/Usuario/Downloads/Desarrollo\\_de\\_ventajas\\_competitivas\\_pymes\\_exportad.pdf](file:///C:/Users/Usuario/Downloads/Desarrollo_de_ventajas_competitivas_pymes_exportad.pdf)

Murillo, W. (2008). *La investigación científica*. Consultado el 18 de abril de 2008 de  
Recuperado de:  
<http://www.monografias.com/trabajos15/investcientífica/investcientífica.shtm>

Mweru, M. C., & Maina, T. M. (2016). *Features of resource based view theory: An effective strategy in outsourcing*. Recuperado de:  
[file:///C:/Users/Usuario/Downloads/FeaturesofResource-2403%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/Usuario/Downloads/FeaturesofResource-2403%20(1).pdf)

Pisano, G. P. (2017). *Toward a prescriptive theory of dynamic capabilities: connecting strategic choice, learning, and competition*. *Industrial and Corporate Change*, 26(5), 747-762

- Porter, M. (2004). *Cadena de valor. México*: Editorial CECSA. Recuperado de <https://www.estrategiamagazine.com/descargas/Cadena%20de%20Valor.pdf>
- Presutti, W. D., & Mawhinney, J. (2013). *Understanding the dynamics of the value chain*. Recuperado de: <https://search.proquest.com>
- Quintero, J., & Sánchez, J. (2006). *La cadena de valor: Una herramienta del pensamiento estratégico*. Telos, 8(3), 377-389. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/993/99318788001.pdf>
- Rabolini, N. M. (2009). *Técnicas de muestreo y determinación del tamaño de la muestra*
- Satpathy, A., Agrawal, A., & Mohapatra, S. (2015). *Innovation Strategy for Enterprises in Emerging Economies: Case Studies for the Digital Age* (Vol. First edition). Bingley: Emerald Group Publishing Limited.
- Sousa, C. M., Martínez-López, F. J. and Coelho, F. (2008). The determinants of export performance: A review of the research in the literature between 1998 and 2005. *International Journal of Management Reviews*, 10: 343-374. doi: 10.1111/j.1468-2370.2008.00232.x
- SUNAT, (10 de setiembre de 2019). Detallado por partida. Recuperado de: <http://www.aduanet.gob.pe/aduanas/informae/aepartmen.htm>
- Swisscontact (2016). *Desarrollo de la cadena de valor del cacao: Transformando el cultivo de cacao en un negocio sostenible para pequeños agricultores*. Recuperado de: [file:///F:/nuevo%20antecedente/Folleto\\_Cacao%20pagina%2014.pdf](file:///F:/nuevo%20antecedente/Folleto_Cacao%20pagina%2014.pdf)
- Torres, M., Paz, K., & Salazar, F. G. (2006). Métodos de recolección de datos para una investigación. *Rev. Electrónica Ingeniería Boletín*, 3, 12-20. Recuperado de: [http://fgsalazar.net/LANDIVAR/ING-PRIMERO/boletin03/URL\\_03\\_BAS01.pdf](http://fgsalazar.net/LANDIVAR/ING-PRIMERO/boletin03/URL_03_BAS01.pdf)
- Vera, I., Vanessa, D., Baldeón, L., & Christian, F. (2019). *Análisis de la cadena de valor de las empresas exportadoras de quinua orgánica de Puno a fin de aumentar su competitividad al mercado alemán*. Recuperado de [https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/625714/InocenteV\\_D.pdf?sequence=4&isAllowed=y](https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/625714/InocenteV_D.pdf?sequence=4&isAllowed=y)
- Viteri, N. C. (2012). *La investigación mixta, estrategia andrológica fundamental para fortalecer las capacidades intelectuales superiores*. Revista científica Vol. 2,

número 2, agosto de 2012. Recuperado de:  
file:///C:/Users/Usuario/Downloads/metodolog%C3%ADa.pdf

Wirtz, B. W. (2014). *Business Models, Value Chains and Competencies in Media Markets. A Service System Perspective*. Palabra Clave, 17(4), 1041–1065. Recuperado de:  
<https://doi.org/10.5294/pacla.2014.17.4.3>

## ANEXOS

### Anexo 1. Matriz de Consistencia

MATRIZ DE CONSISTENCIA								
PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES					
Problema principal	Objetivo principal	Hipótesis principal	Definición Conceptual	Definición Operacional	Dimensiones	Indicadores	ÍTEMS	ESCALA
¿Cuál es la relación que existe entre cadena de valor y el desempeño de las empresas exportadoras de grano de cacao?	Identificar la relación que existe entre cadena de valor y el desempeño de empresas exportadoras cacao, 2019.	Existe relación significativa entre la cadena de valor y el desempeño de empresas exportadoras cacao, 2019?	Cadena de Valor  Agrawal, Mohapatra, Satpathy, (2015) “Cadena de valor es una cadena de actividades realizadas por una empresa u organización, que opera en una industria específica, con el fin de entregar un producto o servicio de valor para los clientes y vincularlos a la posición competitiva de la organización. Abarca desde la adquisición de la materia prima hasta la venta del producto y otros servicios. Visualiza los ingresos totales y consta de actividades de valor y margen” (p.2).	Esta variable fue medida con los indicadores de logística interna, operaciones, logística externa, marketing y ventas, servicios infraestructura, gestión de recursos humanos, desarrollo tecnológico y aprovisionamiento	Actividades primarias	Logística Interna	1-3	Nunca = 1 Siempre = 7
						Operaciones	4-6	
						Logística externa	7-9	
						Marketing y ventas	10-12	
						Servicio	13-15	
					Actividades de apoyo	Infraestructura	16-18	
						Gestión de recursos Humanos	19-20	
						Desarrollo tecnológico	21-23	
						Aprovisionamiento	24-25	
¿Qué relación existe entre las actividades primarias y el desempeño de empresas exportadoras de granos de cacao, 2019?	Evidenciar la relación que existe entre las actividades primarias y el desempeño de empresas exportadoras de granos de cacao, 2019.	Existe relación entre las actividades primarias y el desempeño de empresas exportadoras de granos de cacao, 2019.	Desempeño Exportador  Milesi, D., & Aggio, C. 2008) “Para poder determinar el éxito exportador o como antes denominada desempeño exportador, se realiza un cálculo en la cual se utiliza 4 indicadores que posteriormente tomaran un puntaje de acuerdo a cada empresa o entidad que se busca medir. Los indicadores que ayudaran a realizar este estudio son la continuidad exportadora (CE), dinamismo exportador (DE), diversificación de mercados (DM) y condiciones de acceso a los mercados (CAM) los cuales tomar puntajes de 0 a 10, siendo 0 el puntaje que indicara que aquella empresa no mostro un desempeño esperado y mayores a 0 o igual a 10 las empresas que sí lograron un éxito durante los periodos estudiados (p.29)”	Esta variable fue medida a través de los indicadores de continuidad exportadora, dinamismo exportador, dinamismo exportador sostenido, diversificación de mercados, complejidad de mercados y evolución de la complejidad.	Económicas	Continuidad exportadora		
¿Qué relación existe entre las actividades de apoyo y el desempeño de empresas exportadoras de granos de cacao, 2019?”	Determinar la relación que existe entre las actividades de apoyo y el desempeño de empresas exportadoras de granos de cacao, 2019.	Existe relación entre las actividades de apoyo y el desempeño de empresas exportadoras de granos de cacao, 2019.				Dinamismo exportador		
						Diversificación de mercado		
						Condiciones de accesos a los mercado		



## Anexo 2. Validación de Instrumentos



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

### Certificado de validez de contenido del instrumento que mide Cadena de Valor

N°	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia <sup>1</sup>				Relevancia <sup>2</sup>				Claridad <sup>3</sup>				Sugerencias	
		D	S	A	N	D	S	A	N	D	S	A	N		
DIMENSIÓN 1: Actividades primarias															
1	Realiza inventarios cuando entra la materia prima				/				/				/		
2	Cuenta con transporte para el traslado de los granos hacia el centro de acopio				/				/				/		
3	La cooperativa cuenta con la capacidad de poder almacenar los granos de cacao en baba.				/				/				/		
4	Cumple los estándares de calidad los granos que son obtenidos por los centros de acopio.				/				/				/		
5	Realiza de manera correcta el proceso de fermentación				/				/				/		
6	Fermenta de manera correcta la formación de color ,aroma y sabor del chocolate.				/				/				/		
7	Realiza el secado de cacao en secadoras de madera como de losa				/				/				/		
8	Cuenta con un medidor de grano para verificar si el grano está suficientemente seco				/				/				/		
9	El almacén con el que cuenta está ubicado estratégicamente para la salida del producto a puerto de embarque				/				/				/		
10	Una buena programación de entrega con el agente de carga ayuda a cumplir con las fechas de entrega				/				/				/		
11	Coordina el transporte interno con días de anticipación para que la carga se traslade a almacenes ubicado cerca del punto de embarque con más facilidad y rapidez				/				/				/		
12	Cumple con entregar los volúmenes acordados con el cliente anualmente				/				/				/		
13	El producto ofrecido cuenta con los requisitos establecidos por la demanda				/				/				/		
14	El precio pactado en la negociación es factible para toda la cooperativa				/				/				/		
15	El incremento de sus volúmenes de exportación de granos de cacao se debe a la obtención del certificados Fair Trade y el certificado que valida que su producto es orgánico				/				/				/		
16	Identifica sus clientes potenciales de acuerdo a los estándares que puede cumplir o el cliente exige				/				/				/		
17	El representante asegura ventas con diferentes clientes (importadores)				/				/				/		
18	Las visitas de negociación han apoyado para cerrar contratos				/				/				/		
19	Tiene establecidos acuerdos que benefician al importador por si el material no llega según lo acordado				/				/				/		
20	Compartir conocimientos con el importador hace factible su negociación				/				/				/		

Observaciones:

Apellidos y nombres del juez validador Dr. / Mg: RUDY CARRERA LUCAS DNI: 41627549

Especialidad del validador: NEGOCIOS INTERNACIONALES

.....05 de 07 del 2019

<sup>3</sup>**Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

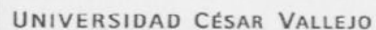
**Nota:** Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

Firma del Experto Informante.  
Especialidad



Certificado de validez de contenido del instrumento que mide Cadena de Valor

N°	DIMENSIONES / Items	Pertinencia <sup>1</sup>			Relevancia <sup>2</sup>			Claridad <sup>3</sup>			Sugerencias
		B	D	A	B	D	A	B	D	A	
DIMENSIÓN 1: Actividades primarias											
1	Realiza inventarios cuando entra la materia prima				✓		✓			✓	
2	Cuenta con transporte para el traslado de los granos hacia el centro de acopio				✓		✓			✓	
3	La cooperativa cuenta con la capacidad de poder almacenar los granos de cacao en baba.				✓		✓			✓	
4	Cumple los estándares de calidad los granos que son obtenidos por los centros de acopio.				✓		✓			✓	
5	Realiza de manera correcta el proceso de fermentación				✓		✓			✓	
6	Fermenta de manera correcta la formación de color ,aroma y sabor del chocolate.				✓		✓			✓	
7	Realiza el secado de cacao en secadoras de madera como de losa				✓		✓			✓	
8	Cuenta con un medidor de grano para verificar si el grano está suficientemente seco				✓		✓			✓	
9	El almacén con el que cuenta está ubicado estratégicamente para la salida del producto a puerto de embarque				✓		✓			✓	
10	Una buena programación de entrega con el agente de carga ayuda a cumplir con las fechas de entrega				✓		✓			✓	
11	Coordina el transporte interno con días de anticipación para que la carga se traslade a almacenes ubicado cerca del punto de embarque con más facilidad y rapidez				✓		✓			✓	
12	Cumple con entregar los volúmenes acordados con el cliente anualmente				✓		✓			✓	
13	El producto ofrecido cuenta con los requisitos establecidos por la demanda				✓		✓			✓	
14	El precio pactado en la negociación es factible para toda la cooperativa				✓		✓			✓	
15	El incremento de sus volúmenes de exportación de granos de cacao se debe a la obtención del certificados Fair Trade y el certificado que valida que su producto es orgánico				✓		✓			✓	
16	Identifica sus clientes potenciales de acuerdo a los estándares que puede cumplir o el cliente exige				✓		✓			✓	
17	El representante asegura ventas con diferentes clientes (importadores)				✓		✓			✓	
18	Las visitas de negociación han apoyado para cerrar contratos				✓		✓			✓	
19	Tiene establecidos acuerdos que benefician al importador por si el material no llega según lo acordado				✓		✓			✓	
20	Compartir conocimientos con el importador hace factible su negociación				✓		✓			✓	

Observaciones:

## Metodólogo

Apellidos y nombres del juez validador Dr. / Mg:

Les Dyne, Ennigue

DNI: 10001932

Especialidad del validador: Metodología de la Investigación

02 de 07 del 2019

<sup>1</sup>Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

<sup>2</sup>Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

<sup>2</sup>Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

**Nota:** Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

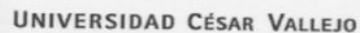
Firma del Experto Informante.  
Especialidad



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

**Certificado de validez de contenido del instrumento que mide Cadena de Valor**

N°	DIMENSIONES / Items	Pertinencia <sup>1</sup>				Relevancia <sup>2</sup>				Claridad <sup>3</sup>				Sugerencias	
		M	D	A	M	M	D	A	M	M	D	A	M		A
DIMENSIÓN 1: Actividades primarias															
1	Realiza inventarios cuando entra la materia prima			/				/				/			
2	Cuenta con transporte para el traslado de los granos hacia el centro de acopio			/				/				/			
3	La cooperativa cuenta con la capacidad de poder almacenar los granos de cacao en baba.			/				/				/			
4	Cumple los estándares de calidad los granos que son obtenidos por los centros de acopio.			/				/				/			
5	Realiza de manera correcta el proceso de fermentación			/				/				/			
6	Fermenta de manera correcta la formación de color ,aroma y sabor del chocolate.			/				/				/			
7	Realiza el secado de cacao en secadoras de madera como de losa			/				/				/			
8	Cuenta con un medidor de grano para verificar si el grano está suficientemente seco			/				/				/			
9	El almacén con el que cuenta está ubicado estratégicamente para la salida del producto a puerto de embarque			/				/				/			
10	Una buena programación de entrega con el agente de carga ayuda a cumplir con las fechas de entrega			/				/				/			
11	Coordina el transporte interno con días de anticipación para que la carga se traslade a almacenes ubicado cerca del punto de embarque con más facilidad y rapidez			/				/				/			
12	Cumple con entregar los volúmenes acordados con el cliente anualmente			/				/				/			
13	El producto ofrecido cuenta con los requisitos establecidos por la demanda			/				/				/			
14	El precio pactado en la negociación es factible para toda la cooperativa			/				/				/			
15	El incremento de sus volúmenes de exportación de granos de cacao se debe a la obtención del certificados Fair Trade y el certificado que valida que su producto es orgánico			/				/				/			
16	Identifica sus clientes potenciales de acuerdo a los estándares que puede cumplir o el cliente exige			/				/				/			
17	El representante asegura ventas con diferentes clientes (importadores)			/				/				/			
18	Las visitas de negociación han apoyado para cerrar contratos			/				/				/			
19	Tiene establecidos acuerdos que benefician al importador por si el material no llega según lo acordado			/				/				/			
20	Compartir conocimientos con el importador hace factible su negociación			/				/				/			



Observaciones: \_\_\_\_\_

Apellidos y nombres del juez validador Dr. / Mg: CHOMERO JACO JOSE A. DNI: 09652149

Especialidad del validador:..... TEMOTICO .....

.....de..... del 201...

<sup>1</sup>Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

<sup>2</sup>**Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

<sup>3</sup>**Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

**Nota:** Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

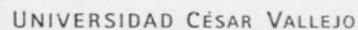
Firma del Experto Informante.  
Especialidad



Certificado de validez de contenido del instrumento que mide Cadena de Valor

N°	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia <sup>1</sup>				Relevancia <sup>2</sup>				Claridad <sup>3</sup>				Sugerencias
		M	D	A	M	M	D	A	M	M	D	A	M	
	<b>DIMENSIÓN 1: Actividades primarias</b>													
1	Realiza inventarios cuando entra la materia prima				/				/				/	
2	Cuenta con transporte para el traslado de los granos hacia el centro de acopio				/				/				/	
3	La cooperativa cuenta con la capacidad de poder almacenar los granos de cacao en baba.				/				/				/	
4	Cumple los estándares de calidad los granos que son obtenidos por los centros de acopio.				/				/				/	
5	Realiza de manera correcta el proceso de fermentación				/				/				/	
6	Fermenta de manera correcta la formación de color, aroma y sabor del chocolate.				/				/				/	
7	Realiza el secado de cacao en secadoras de madera como de losa				/				/				/	
8	Cuenta con un medidor de grano para verificar si el grano está suficientemente seco				/				/				/	
9	El almacén con el que cuenta está ubicado estratégicamente para la salida del producto a puerto de embarque				/				/				/	
10	Una buena programación de entrega con el agente de carga ayuda a cumplir con las fechas de entrega				/				/				/	
11	Coordina el transporte interno con días de anticipación para que la carga se traslade a almacenes ubicado cerca del punto de embarque con más facilidad y rapidez				/				/				/	
12	Cumple con entregar los volúmenes acordados con el cliente anualmente				/				/				/	
13	El producto ofrecido cuenta con los requisitos establecidos por la demanda				/				/				/	
14	El precio pactado en la negociación es factible para toda la cooperativa				/				/				/	
15	El incremento de sus volúmenes de exportación de granos de cacao se debe a la obtención del certificados Fair Trade y el certificado que valida que su producto es orgánico				/				/				/	
16	Identifica sus clientes potenciales de acuerdo a los estándares que puede cumplir o el cliente exige				/				/				/	
17	El representante asegura ventas con diferentes clientes (importadores)				/				/				/	
18	Las visitas de negociación han apoyado para cerrar contratos				/				/				/	
19	Tiene establecidos acuerdos que benefician al importador por si el material no llega según lo acordado				/				/				/	
20	Compartir conocimientos con el importador hace factible su negociación				/				/				/	





21	Está en constante comunicación con el cliente para apoyar en su fidelización			/		/		/	
	DIMENSIÓN 2: Actividades de apoyo			/				Sugerencias	
22	Las áreas de producción están determinadas para cada actividad que involucre los procesos del desarrollo del producto			/		/		/	
23	La infraestructura de la cooperativa permite que el personal realice sus labores con normalidad			/		/		/	
24	El personal tiene práctica del trabajo y recibe capacitación para ello			/		/		/	
25	El personal tiene conocimiento de todo lo que requiere el proceso productivo de cacao			/		/		/	
26	Cuentan con maquinarias de repuesto si ocurre algún imprevisto			/		/		/	
27	Reclutan nuevos proveedores siempre y cuando estén de acuerdo a seguir los lineamientos establecidos.			/		/		/	
28	Los proveedores(asociados) realizan una venta constante de granos en baba			/		/		/	
29	Apoya el uso de métodos prácticos para obtener granos de cacao orgánico			/		/		/	
30	Capacita el uso adecuado de la maquinaria y equipo para obtener mejores granos de cacao orgánico			/		/		/	
31	La tecnología implementada apoya a llevar un rápido desarrollo			/		/		/	

Observaciones: \_\_\_\_\_

Opinión de aplicabilidad:    Aplicable ☒    Aplicable después de corregir ☐    No aplicable ☐

Apellidos y nombres del juez validador Dr. / Mg: BARCO SOLARI, ESTEBAN AUGUSTO DNI: 02867613

Especialidad del validador: Mg. NEGOCIOS INTERNACIONALES

05 de 07 del 2019

<sup>3</sup>**Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

**Nota:** Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

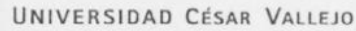
Firma del Experto Informante.





Certificado de validez de contenido del instrumento que mide Cadena de Valor

Nº	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia <sup>1</sup>				Relevancia <sup>2</sup>				Claridad <sup>3</sup>				Sugerencias
		M	D	A	R	M	D	A	R	M	D	A	R	
	<b>DIMENSIÓN 1: Actividades primarias</b>													
1	Realiza inventarios cuando entra la materia prima				✓				✓				✓	
2	Cuenta con transporte para el traslado de los granos hacia el centro de acopio				✓				✓				✓	
3	La cooperativa cuenta con la capacidad de poder almacenar los granos de cacao en baba.				✓				✓				✓	
4	Cumple los estándares de calidad los granos que son obtenidos por los centros de acopio.				✓				✓				✓	
5	Realiza de manera correcta el proceso de fermentación				✓				✓				✓	
6	Fermenta de manera correcta la formación de color, aroma y sabor del chocolate.				✓				✓				✓	
7	Realiza el secado de cacao en secadoras de madera como de losa				✓				✓				✓	
8	Cuenta con un medidor de grano para verificar si el grano está suficientemente seco				✓				✓				✓	
9	El almacén con el que cuenta está ubicado estratégicamente para la salida del producto a puerto de embarque				✓				✓				✓	
10	Una buena programación de entrega con el agente de carga ayuda a cumplir con las fechas de entrega				✓				✓				✓	
11	Coordina el transporte interno con días de anticipación para que la carga se traslade a almacenes ubicado cerca del punto de embarque con más facilidad y rapidez				✓				✓				✓	
12	Cumple con entregar los volúmenes acordados con el cliente anualmente				✓				✓				✓	
13	El producto ofrecido cuenta con los requisitos establecidos por la demanda				✓				✓				✓	
14	El precio pactado en la negociación es factible para toda la cooperativa				✓				✓				✓	
15	El incremento de sus volúmenes de exportación de granos de cacao se debe a la obtención del certificados Fair Trade y el certificado que valida que su producto es orgánico				✓				✓				✓	
16	Identifica sus clientes potenciales de acuerdo a los estándares que puede cumplir o el cliente exige				✓				✓				✓	
17	El representante asegura ventas con diferentes clientes (importadores)				✓				✓				✓	
18	Las visitas de negociación han apoyado para cerrar contratos				✓				✓				✓	
19	Tiene establecidos acuerdos que benefician al importador por si el material no llega según lo acordado				✓				✓				✓	
20	Compartir conocimientos con el importador hace factible su negociación				✓				✓				✓	



Observaciones: \_\_\_\_\_

Especialidad del validador: Dr. BUREOS ENCARNACIÓN, LUIS

<sup>3</sup>**Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Firma del Experto Informante.  
Especialidad

### Anexo 3. Instrumento de cadena de valor

1=Nunca 7= Siempre

<b>ACTIVIDADES PRIMARIAS</b>						
<b>1. Logística de entrada</b>		<b>Escala</b>				
		<b>1</b>				<b>7</b>
<b>01.</b>	Los granos de cacao que obtienen del productor pasan un control antes de ingresar a sus almacenes					
<b>02.</b>	Habilitan o facilitan transporte para el recojo de los granos de cacao					
<b>03.</b>	Cumple los estándares de calidad los granos que son obtenidos por los centros de acopio					
<b>2. Operaciones</b>		<b>Escala</b>				
<b>04.</b>	Realizan de forma correcta la fermentación para la formación de color, aroma y sabor en el producto final (chocolate)					
<b>05.</b>	El medidor les permite reconocer cuales son los granos que han sido secados de manera correcta					
<b>06.</b>	Realizan el secado de cacao en secadoras de madera como de losa para obtener de manera inmediata los granos secos					
<b>3. Logística de salida</b>		<b>Escala</b>				
<b>07.</b>	El almacén con el que cuenta está ubicado estratégicamente para la salida del producto a puerto de embarque					
<b>08.</b>	El almacén está ubicado estratégicamente para facilitar la salida del producto a puerto de embarque					
<b>09.</b>	Cumple con entregar los volúmenes acordados con el cliente anualmente					
<b>4. Marketing y ventas</b>		<b>Escala</b>				
<b>10.</b>	El incremento que viene teniendo sus exportaciones se debe a la obtención de los certificados Fair Trade y el certificado que valida que su producto es orgánico					
<b>11.</b>	El producto ofrecido cumple con las expectativas de la demanda de los diversos mercados					
<b>12.</b>	Identifica sus clientes potenciales de acuerdo a los estándares que puede cumplir o el cliente exige					
<b>5. Servicios</b>		<b>Escala</b>				
<b>13.</b>	Realizar visitas de negociación son de gran ayuda para cerrar lazos comerciales e intercambiar conocimiento.					
<b>14.</b>	Compartir conocimientos con el importador hace factible su negociación					
<b>15.</b>	Tiene establecidos acuerdos que benefician al importador por si el material no llega según lo acordado					
<b>16.</b>	Está en constante comunicación con el cliente para apoyar en su fidelización					
<b>ACTIVIDADES DE APOYO</b>						
<b>6. Infraestructura</b>		<b>Escala</b>				
<b>17.</b>	Las áreas de producción están determinadas para cada actividad que involucre los procesos del desarrollo del producto					
<b>18.</b>	La infraestructura de la empresa permite que el personal realice sus labores con normalidad					
<b>7. Recursos Humanos</b>						
<b>19.</b>	El personal posee conocimiento de todo lo que requiere el proceso productivo de cacao					
<b>20.</b>	El personal cuenta con capacitación para poder entender las diferentes áreas					
<b>8. Aprovechamiento</b>		<b>Escala</b>				

21.	Los proveedores que se integran en su cartera, siguen o cumplen con sus lineamientos establecidos.					
22.	Cuentan con maquinarias de repuesto si ocurre algún imprevisto					
<b>9. Tecnología</b>						
23.	Apoya el uso de métodos tecnológicos ya que facilitan la operación del proceso de la obtención de granos de cacao					
24.	Capacita el uso adecuado de la maquinaria y equipo para obtener mejores granos de cacao orgánico					
25.	La tecnología implementada apoya a llevar un rápido desarrollo					

#### Anexo 4. Análisis desempeño exportador

ID_Empresa	Cont_Exportadora	Exporta_2014	Exporta_2015	Exporta_2016	Exporta_2017	Exporta_2018	Dinam_Exportador	Fob_Empresa_2017	Fob_Empresa_2018	Crecimiento_Empresa_17-	Fob_Sector_2017	Fob_Sector_2018	Crecimiento_Sector_17-18	Divers_Exportador	Num_Destino_2018	Promedio_de stinos_Sector	Acces_Mercados	Fob_Sin_Acuerdo	Fob_Con_Acuerdo	Desempeño Exportador
20528976612	8		1092605	4268761	4724256	4515997	9	4724256	4515997	96%	130121049	137270642	105%	10	4	2.96	2	152,412,868	703,298,224	7.98
20500985322	10	10206571	22535998	18247744	2948598	3024228	10	2948598	3024228	103%	130121049	137270642	105%	10	13	2.96	9	1,420,725	1,603,503	9.79
20535711586	10	2834019	4115487	4565251	1965926	1010768	5	1965926	1010768	51%	130121049	137270642	105%	10	3	2.96	7	406,686,112	572,513,899	8.80
20427377475	10	1548214	151785	316247	795545	735041	9	795545	735041	92%	130121049	137270642	105%	7	2	2.96	10	687,800,454	665,787,356	8.68
20452774705	10	3196672	2729906	1991212	1713968	2161579	10	1713968	2161579	126%	130121049	137270642	105%	10	5	2.96	0	87,647	2,073,932	8.50
20489109981	10	2769885	2682685	4272193	2454660	1699496	7	2454660	1699496	69%	130121049	137270642	105%	10	5	2.96	4	502,657	1,196,839	8.61
20352423921	10	2030101	1448903	906843	1177115	1282404	10	1177115	1282404	109%	130121049	137270642	105%	7	2	2.96	10	788,969	493,435	8.86
20419184111	10	1348986	721035	2377834	965605	185043	2	965605	185043	19%	130121049	137270642	105%	10	10	2.96	10	95,546	89,497	8.77
20535645346	10	18835826	30630535	23650379	10236893	13418664	10	10236893	13418664	131%	130121049	137270642	105%	10	5	2.96	7	185675992	261838121	9.56
20404057805	10	14455217	13888942	13745948	12163492	8547870	7	12163492	8547870	70%	130121049	137270642	105%	10	6	2.96	2	168419017	781924244	8.32
20525416543	10	2368325	3459950	3127406	5406772	4105331	7	5406772	4105331	76%	130121049	137270642	105%	10	11	2.96	6	476578942	763882722	9.02
20473159644	10	3536441	26948274	26681696	26957697	24212803	9	26957697	24212803	90%	130121049	137270642	105%	10	6	2.96	10	772141562	781149682	9.76
20114078469	10	24881753	238976002	66487787	43612135	14285269	3	43612135	14285269	33%	130121049	137270642	105%	3	1	2.96	0	0	753435509	5.15
20600390911	8		12794338	23063821	633175032	774656479	10	633175032	774656479	122%	130121049	137270642	105%	3	1	2.96	8	734845335	911710758	6.69
20601799040	4				642651167	755297824	10	642651167	755297824	118%	130121049	137270642	105%	10	4	2.96	7	507049248	777987637	7.38
20143692010	10	26062716	325139124	373197800	547331374	670289103	10	547331374	670289103	122%	130121049	137270642	105%	3	1	2.96	0	0	776862097	6.18
20602643400	10	26062716	325139124	373197800	547331374	670289103	10	547331374	670289103	122%	130121049	137270642	105%	7	2	2.96	0	803799	23351806	7.36
20515405900	10	145244469	332405315	515846254	646236100	783492952	10	646236100	783492952	121%	130121049	137270642	105%	10	7	2.96	10	781537504	643484996	10.00
20509295663	10	149203079	323453378	516097354	645593917	783127472	10	645593917	783127472	121%	130121049	137270642	105%	10	4	2.96	0	0	620501096	8.50
20572190251	6			398550938	586507271	765384601	10	586507271	765384601	130%	130121049	137270642	105%	10	3	2.96	0	10283297	310443003	7.10
20557858564	6			509809400	645870701	90000	0	645870701	90000	0%	130121049	137270642	105%	3	1	2.96	0	180000	616018181	3.28