



UNIVERSIDAD ANDINA DEL CUSCO

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES

ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS

INTERNACIONALES



TESIS

GESTIÓN ESTRATÉGICA Y EXPORTACIÓN DE CHOCOLATE DE LAS EMPRESAS DE
LA ASOCIACIÓN DE CHOCOLATEROS DEL CUSCO, 2023.

Línea de investigación: Gestión de Negocios Internacionales

Presentado por los bachilleres:

Espinoza Vilca, Isabel

Código ORCID: 0000-0002-1560-8604

Auccacusi Angles, Leydi Rosmery

Código ORCID: 0000-0001-6255-0129

**Para optar al Título Profesional de
Licenciado en Administración de Negocios
Internacionales**

Asesor: Dr. Abraham Edgar Canahuire Montufar

Código ORCID: 0000-0001-7569-0358

CUSCO – PERÚ
2023



Metadatos

Datos del autor	
Nombres y apellidos	Leydi Rosmery Auccacusi Angles
Número de documento de identidad	72654140
URL de Orcid	https://orcid.org/0000-0001-6255-0129
Datos del autor	
Nombres y apellidos	Isabel Espinoza Vilca
Número de documento de identidad	71141456
URL de Orcid	https://orcid.org/0000-0002-1560-8604
Datos del asesor	
Nombres y apellidos	Edgard Abraham Canahuire Montufar
Número de documento de identidad	23961090
URL de Orcid	https://orcid.org/0000-0001-7569-0358
Datos del jurado	
Presidente del jurado (jurado 1)	
Nombres y apellidos	José Humberto Vega Centeno
Número de documento de identidad	23819117
Jurado 2	
Nombres y apellidos	Angela Cornejo Rojas
Número de documento de identidad	41922103
Jurado 3	
Nombres y apellidos	Eddy Vizcarra Mejía
Número de documento de identidad	23942440
Jurado 4	
Nombres y apellidos	Maria Victoria Zárate Ferro
Número de documento de identidad	23947341
Datos de la investigación	
Línea de investigación de la Escuela Profesional	Gestión de Negocios Internacionales



Gestión estratégica y exportación de chocolates de las empresas de la Asociación de chocolateros del Cusco, 2023

por Isabel Espinoza Vilca Leidy Rosmery Auccacusi Angles

Dr. Abraham Edgard Canahuire Montufar
ASESOR

Fecha de entrega: 14-dic-2023 04:05p.m. (UTC-0500)

Identificador de la entrega: 2259249484

Nombre del archivo: GESTION_ESTRATEGICA_Y_EXPORTACION.pdf (2.61M)

Total de palabras: 45615

Total de caracteres: 257134



UNIVERSIDAD ANDINA DEL CUSCO

119

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES

ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS

INTERNACIONALES



TESIS

Dr. Abraham Edgard Canahuire Montufar
ASESOR

**GESTIÓN ESTRATÉGICA Y EXPORTACIÓN DE CHOCOLATE DE LAS EMPRESAS
DE LA ASOCIACIÓN DE CHOCOLATEROS DEL CUSCO, 2023.**

Línea de investigación: Gestión de Negocios
Internacionales

Presentado por:

Bach. Isabel Espinoza Vilca

Código ORCID: 0000-0002-1560-8604

Bach. Leydi Rosmery Auccacusi Angles

Código ORCID: 0000-0001-6255-0129

161

Para optar al grado académico de Licenciado en
Administración de Negocios Internacionales

Asesor:

Dr. Abraham Edgar Canahuire Montufar

Código ORCID: 0000-0001-7569-0358

CUSCO – PERÚ
2023



empresas de la Asociación de chocolateros del Cusco, 2023

INFORME DE ORIGINALIDAD

24%

INDICE DE SIMILITUD

23%

FUENTES DE INTERNET

2%

PUBLICACIONES

11%

TRABAJOS DEL
ESTUDIANTE

FUENTES PRIMARIAS

1	renati.sunedu.gob.pe	Fuente de Internet	1%
2	cybertesis.unmsm.edu.pe	Fuente de Internet	1%
3	repositorio.unac.edu.pe	Fuente de Internet	1%
4	repositoriotec.tec.ac.cr	Fuente de Internet	1%
5	dspace.umh.es	Fuente de Internet	1%
6	html.rincondelvago.com	Fuente de Internet	1%
7	Submitted to Universidad Peruana Austral del Cusco	Trabajo del estudiante	1%
8	repositorio.unjfsc.edu.pe	Fuente de Internet	1%



9	S.A.C.	Trabajo del estudiante	1 %
10	Submitted to Universidad Alas Peruanas	Trabajo del estudiante	1 %
11	repositorio.continental.edu.pe	Fuente de Internet	<1 %
12	www.gob.pe	Fuente de Internet	<1 %
13	www.coursehero.com	Fuente de Internet	<1 %
14	repositorio.uta.edu.ec	Fuente de Internet	<1 %
15	kupdf.net	Fuente de Internet	<1 %
16	aunarcali.edu.co	Fuente de Internet	<1 %
17	es.slideshare.net	Fuente de Internet	<1 %
18	repositorioacademico.upc.edu.pe	Fuente de Internet	<1 %
19	Submitted to UNIBA	Trabajo del estudiante	<1 %
20	repositorio.unsch.edu.pe		



< 1 %

21

cdn.www.gob.pe

Fuente de Internet

< 1 %

22

cv.uoc.edu

Fuente de Internet

< 1 %

23

docplayer.es

Fuente de Internet

< 1 %

24

issuu.com

Fuente de Internet

< 1 %

25

agronoticias.pe

Fuente de Internet

< 1 %

26

es.scribd.com

Fuente de Internet

< 1 %

27

repositorio.unsaac.edu.pe

Fuente de Internet

< 1 %

28

Submitted to Universidad de Jaén

Trabajo del estudiante

< 1 %

29

Submitted to Universidad de Murcia

Trabajo del estudiante

< 1 %

30

administracion.uexternado.edu.co

Fuente de Internet

< 1 %

31

Submitted to Universidad San Ignacio de Loyola

< 1 %



32

tauja.ujaen.es

Fuente de Internet

<1 %

33

Submitted to Universidad de Alicante

Trabajo del estudiante

<1 %

34

repositorio.autonoma.edu.pe

Fuente de Internet

<1 %

35

Submitted to Unviersidad de Granada

Trabajo del estudiante

<1 %

36

Submitted to Universidad de Burgos UBUCEV

Trabajo del estudiante

<1 %

37

repositorio.unsm.edu.pe

Fuente de Internet

<1 %

38

www.researchgate.net

Fuente de Internet

<1 %

39

buleria.unileon.es

Fuente de Internet

<1 %

40

Submitted to Natonal Institute of Technology
Calicut

Trabajo del estudiante

<1 %

41

idus.us.es

Fuente de Internet

<1 %

42

repobib.ubiobio.cl

Fuente de Internet

<1 %



43

Fuente de Internet

< 1 %

44

upc.aws.openrepository.com

Fuente de Internet

< 1 %

45

Submitted to Universidad Internacional de la Rioja

Trabajo del estudiante

< 1 %

46

theibfr.com

Fuente de Internet

< 1 %

47

repositorio.upn.edu.pe

Fuente de Internet

< 1 %

48

Tânia Ferraro, Leonor Pais, Nuno Rebelo Dos Santos, Vicente Martinez-Tur. "The Decent Work Questionnaire: adaptation and validation of the Spanish version", Management Research: Journal of the Iberoamerican Academy of Management, 2023

Publicación

< 1 %

49

Submitted to Universidad de León

Trabajo del estudiante

< 1 %

50

larepublica.pe

Fuente de Internet

< 1 %

51

Submitted to Universitat Politècnica de València

Trabajo del estudiante

< 1 %



52

Fuente de Internet

< 1 %

53

Submitted to Universidad de Cantabria

Trabajo del estudiante

< 1 %

54

prezi.com

Fuente de Internet

< 1 %

55

Submitted to Universidad de Almeria

Trabajo del estudiante

< 1 %

56

Submitted to Universidad Politécnica Estatal
de Carchi

Trabajo del estudiante

< 1 %

57

dokumen.pub

Fuente de Internet

< 1 %

58

repositorio.unam.edu.pe

Fuente de Internet

< 1 %

59

zagan.unizar.es

Fuente de Internet

< 1 %

60

Submitted to Universidad de la Amazonia

Trabajo del estudiante

< 1 %

61

repositorio.ups.edu.pe

Fuente de Internet

< 1 %

62

Submitted to Universidad Autonoma del Peru

Trabajo del estudiante

< 1 %

63

Submitted to Aliat Universidades



< 1 %

64

Submitted to Universidad Carlos III de Madrid
- EUR

Trabajo del estudiante

< 1 %

65

apirepositorio.unh.edu.pe

Fuente de Internet

< 1 %

66

renatiqa.sunedu.gob.pe

Fuente de Internet

< 1 %

67

Submitted to Universidad Pedagogica y
Tecnologica de Colombia

Trabajo del estudiante

< 1 %

68

agraria.pe

Fuente de Internet

< 1 %

69

dspace.utb.edu.ec

Fuente de Internet

< 1 %

70

fr.slideshare.net

Fuente de Internet

< 1 %

71

www.infobae.com

Fuente de Internet

< 1 %

72

Submitted to ESIC Business & Marketing
School

Trabajo del estudiante

< 1 %

73

josejavierfernandez.weebly.com

Fuente de Internet

< 1 %



74

Fuente de Internet

< 1 %

75

Submitted to Universidad de Málaga - Tii

Trabajo del estudiante

< 1 %

76

repositorio.une.edu.pe

Fuente de Internet

< 1 %

77

Submitted to Fundación Universitaria del Area
Andina

Trabajo del estudiante

< 1 %

78

Submitted to Universidad Católica San Pablo

Trabajo del estudiante

< 1 %

79

Submitted to Universidad TecMilenio

Trabajo del estudiante

< 1 %

80

www.cepchile.cl

Fuente de Internet

< 1 %

81

repositorio.autonomadeica.edu.pe

Fuente de Internet

< 1 %

82

repositorio.unh.edu.pe

Fuente de Internet

< 1 %

83

repositorio.uwiener.edu.pe

Fuente de Internet

< 1 %

84

www.buenastareas.com

Fuente de Internet

< 1 %

85

www.techtute.com



< 1 %

86

biblioteca.ucm.es

Fuente de Internet

< 1 %

87

repositorio.usil.edu.pe

Fuente de Internet

< 1 %

88

Submitted to Universidad de Cádiz

Trabajo del estudiante

< 1 %

89

alicia.concytec.gob.pe

Fuente de Internet

< 1 %

90

incyt.upse.edu.ec

Fuente de Internet

< 1 %

91

Submitted to Universidad Europea de Madrid

Trabajo del estudiante

< 1 %

92

Submitted to Universidad Nacional de San
Cristóbal de Huamanga

Trabajo del estudiante

< 1 %

93

www.iese.edu

Fuente de Internet

< 1 %

94

www.tdx.cat

Fuente de Internet

< 1 %

95

d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net

Fuente de Internet

< 1 %

96

documentop.com



< 1 %

97

emprendedorestv.pe

Fuente de Internet

< 1 %

98

www.theibfr.com

Fuente de Internet

< 1 %

99

repositorio.ulasamericas.edu.pe

Fuente de Internet

< 1 %

100

www.acede.org

Fuente de Internet

< 1 %

101

Submitted to Instituto Superior de Educación
Administración y Desarrollo S.L.

Trabajo del estudiante

< 1 %

102

Submitted to Universidad Nacional de
Educación a Distancia

Trabajo del estudiante

< 1 %

103

repositorio.uigv.edu.pe

Fuente de Internet

< 1 %

104

Submitted to Universidad Nacional del Centro
del Peru

Trabajo del estudiante

< 1 %

105

repositorio.utn.edu.ec

Fuente de Internet

< 1 %

106

Submitted to Consorcio CIXUG

Trabajo del estudiante

< 1 %



107

Antonio de Murcia

Trabajo del estudiante

< 1 %

108

Submitted to Universidad Continental

Trabajo del estudiante

< 1 %

109

repositorio.upa.edu.pe

Fuente de Internet

< 1 %

110

www.wikieconomia.net

Fuente de Internet

< 1 %

111

controldeloscielos.com

Fuente de Internet

< 1 %

112

ocw.uca.es

Fuente de Internet

< 1 %

113

repositorio.uap.edu.pe

Fuente de Internet

< 1 %

114

revistas.unsaac.edu.pe

Fuente de Internet

< 1 %

115

Mario Antonio Burguete-Garcia, Enrique Darío Romero y Cejudo, Ramón Acle-Mena. "La administración estratégica en la calidad de la industria del vestido de Puebla, México", Revista Escuela de Administración de Negocios, 2019

Publicación

< 1 %

116

docslide.us



< 1 %

117 moam.info
Fuente de Internet

< 1 %

118 Submitted to unjbg
Trabajo del estudiante

< 1 %

119 www.clubensayos.com
Fuente de Internet

< 1 %

120 www.mintransporte.gov.co
Fuente de Internet

< 1 %

121 www.tumercadeo.com
Fuente de Internet

< 1 %

122 Submitted to ULACIT Universidad
Latinoamericana de Ciencia y Tecnología
Trabajo del estudiante

< 1 %

123 www.iberempleos.es
Fuente de Internet

< 1 %

124 Submitted to Universidad Técnica Nacional de
Costa Rica
Trabajo del estudiante

< 1 %

125 repositorio.uss.edu.pe
Fuente de Internet

< 1 %

126 repository.unimilitar.edu.co
Fuente de Internet

< 1 %



127

Fuente de Internet

< 1 %

128

www.grupo-virtual.com

Fuente de Internet

< 1 %

129

Noemí Ortiz Rey, Beatriz Molina Serrano, Nicoleta González-Cancelas, Francisco Soler-Flores, Alberto Camarero-Orive. "Estrategia del Océano Azul para el sector portuario (sincromodalidad y digitalización)", Entre ciencia e ingeniería, 2020

Publicación

< 1 %

130

Submitted to UTEC Universidad de Ingenieria & Tecnologia

Trabajo del estudiante

< 1 %

131

Submitted to Universidad Señor de Sipan

Trabajo del estudiante

< 1 %

132

Submitted to University of the Andes

Trabajo del estudiante

< 1 %

133

dspace.esPOCH.edu.ec

Fuente de Internet

< 1 %

134

preeica.ca

Fuente de Internet

< 1 %

135

repositorio.upt.edu.pe

Fuente de Internet

< 1 %

136

www.consultores.com.do



< 1 %

137 www.linkedin.com
Fuente de Internet

< 1 %

138 www.openaccessojs.com
Fuente de Internet

< 1 %

139 Submitted to Instituto Madrilenno de
Formacion
Trabajo del estudiante

< 1 %

140 Submitted to Universidad Tecnológica
Centroamericana UNITEC
Trabajo del estudiante

< 1 %

141 Submitted to Universidad Pablo de Olavide
Trabajo del estudiante

< 1 %

142 repositorio.esge.edu.pe
Fuente de Internet

< 1 %

143 Submitted to Pontificia Universidad Catolica
del Peru
Trabajo del estudiante

< 1 %

144 Submitted to Universidad ESAN -- Escuela de
Administración de Negocios para Graduados
Trabajo del estudiante

< 1 %

145 Submitted to Universidad de Piura
Trabajo del estudiante

< 1 %

146 baixardoc.com



< 1 %

147 liswires.com < 1 %
Fuente de Internet

148 [Submitted to Universidad Carlos III de Madrid](#) < 1 %
Trabajo del estudiante

149 [Submitted to Universidad Politecnica Salesiana del Ecuador](#) < 1 %
Trabajo del estudiante

150 elcomercio.pe < 1 %
Fuente de Internet

151 ijphs.iaescore.com < 1 %
Fuente de Internet

152 purl.org < 1 %
Fuente de Internet

153 repositorio.uncp.edu.pe < 1 %
Fuente de Internet

154 repositorio.unu.edu.pe < 1 %
Fuente de Internet

155 scielo.conicyt.cl < 1 %
Fuente de Internet

156 www.aai.com.pe < 1 %
Fuente de Internet

157 www.amazon.com



< 1 %

158 Submitted to Universidad Complutense de Madrid < 1 %

Trabajo del estudiante

159 ambiental.uaslp.mx < 1 %

Fuente de Internet

160 copre-forsac.blogspot.com < 1 %

Fuente de Internet

161 repositorio.ucss.edu.pe < 1 %

Fuente de Internet

162 repositorio.upeu.edu.pe:8080 < 1 %

Fuente de Internet

163 sara.fandom.com < 1 %

Fuente de Internet

164 sriagral.uabc.mx < 1 %

Fuente de Internet

165 www.sander-hansen.com < 1 %

Fuente de Internet

166 www.unavarra.es < 1 %

Fuente de Internet

167 id.scribd.com < 1 %

Fuente de Internet

168 jalayo.blogspot.com



< 1 %

169 patents.google.com
Fuente de Internet

< 1 %

170 pure.udem.edu.mx
Fuente de Internet

< 1 %

171 repositorio.unap.edu.pe
Fuente de Internet

< 1 %

172 repositorio.unife.edu.pe
Fuente de Internet

< 1 %

173 repositorio.unjbg.edu.pe
Fuente de Internet

< 1 %

174 riunet.upv.es
Fuente de Internet

< 1 %

175 silo.tips
Fuente de Internet

< 1 %

176 www.escuelaeuropeaexcelencia.com
Fuente de Internet

< 1 %

177 www.fundacionege.org
Fuente de Internet

< 1 %

178 www.ictsd.org
Fuente de Internet

< 1 %

179 www11.urbe.edu
Fuente de Internet

< 1 %



180

Moriano. "Authentic leadership and its influence on group cohesion and organizational identification: the role of organizational justice as a mediating variable / El liderazgo auténtico y su influencia sobre la cohesión grupal y la identificación organizacional: el papel de la justicia organizacional como variable mediadora", *Revista de Psicología Social*, 2015

Publicación

< 1 %

181

ec.scouts-es.org

Fuente de Internet

< 1 %

182

idoc.tips

Fuente de Internet

< 1 %

183

in.snhu.edu

Fuente de Internet

< 1 %

184

jreregionalcaldas.blogspot.com

Fuente de Internet

< 1 %

185

libros-revistas-derecho.vlex.es

Fuente de Internet

< 1 %

186

pirhua.udep.edu.pe

Fuente de Internet

< 1 %

187

produccioncientificaluz.org

Fuente de Internet

< 1 %



188	repositorio.utelesup.edu.pe	Fuente de Internet	< 1 %
189	repositorio.utelesup.edu.pe	Fuente de Internet	< 1 %
190	www.bpoconsultores.es	Fuente de Internet	< 1 %
191	www.empresas.hsbc.com.mx	Fuente de Internet	< 1 %
192	www.erudit.org	Fuente de Internet	< 1 %
193	www.geocities.com	Fuente de Internet	< 1 %
194	www.gs1co.org	Fuente de Internet	< 1 %
195	www.inforegion.pe	Fuente de Internet	< 1 %
196	www.internetika.com	Fuente de Internet	< 1 %
197	www.sib.gob.gt	Fuente de Internet	< 1 %
198	www.suratep.com	Fuente de Internet	< 1 %
199	www.wto.org	Fuente de Internet	< 1 %



	Teaching International Business and Management", Springer Science and Business Media LLC, 2019 Publicación	< 1 %
201	Submitted to Institucion Universitaria Politecnico Grancolombiano Trabajo del estudiante	< 1 %
202	Submitted to Universidad Católica de Santa María Trabajo del estudiante	< 1 %
203	digibuo.uniovi.es Fuente de Internet	< 1 %
204	geox.udistrital.edu.co Fuente de Internet	< 1 %
205	graduates.name Fuente de Internet	< 1 %
206	hurricane.info.usaid.gov Fuente de Internet	< 1 %
207	it.scribd.com Fuente de Internet	< 1 %
208	oa.upm.es Fuente de Internet	< 1 %
209	repositorio.ulc.edu.pe Fuente de Internet	< 1 %



210	repositorio.unfv.edu.pe	Fuente de Internet	< 1 %
211	repositorio.unfv.edu.pe	Fuente de Internet	< 1 %
212	repositorio.usmp.edu.pe	Fuente de Internet	< 1 %
213	selene.uab.es	Fuente de Internet	< 1 %
214	sistemadeinformacionparalaeducacion.blogspot.com	Fuente de Internet	< 1 %
215	unde.bancocrediti.it	Fuente de Internet	< 1 %
216	vdocuments.es	Fuente de Internet	< 1 %
217	ventajasdeunetenet.blogspot.com	Fuente de Internet	< 1 %
218	www.cat-barcelona.com	Fuente de Internet	< 1 %
219	www.coroneo.gob.mx	Fuente de Internet	< 1 %
220	www.eclac.cl	Fuente de Internet	< 1 %
221	www.empleadosfiscales.cl	Fuente de Internet	< 1 %



222	Fuente de Internet	< 1 %
223	www.eurocarne.com Fuente de Internet	< 1 %
224	www.igatel.igape.es Fuente de Internet	< 1 %
225	www.ipc.gov.ve Fuente de Internet	< 1 %
226	www.jiajiantinghao.com Fuente de Internet	< 1 %
227	www.monografias.com Fuente de Internet	< 1 %
228	www.pa.gob.mx Fuente de Internet	< 1 %
229	www.pinterest.es Fuente de Internet	< 1 %
230	www.stratecsoluciones.com Fuente de Internet	< 1 %
231	Isaac Zúniga Aguilar. "Neuroeconomic Decisions in Cocoa Producers: Impact of Cooperative Innovation Methodology on Prospecting for Fair Trade Organic Niche as an Incentive for Agricultural Sustainability", Sustainability, 2021 Publicación	< 1 %


Dr. Abraham Edgard Canahuire Montufar
ASESOR



Recibo digital

Este recibo confirma que su trabajo ha sido recibido por **Turnitin**. A continuación podrá ver la información del recibo con respecto a su entrega.

La primera página de tus entregas se muestra abajo.

Autor de la entrega: Isabel Espinoza Vilca Leidy Rosmery Auccacusi Angles
Título del ejercicio: Quick Submit
Título de la entrega: Gestión estratégica y exportación de chocolates de las empr...
Nombre del archivo: GESTION_ESTRATEGICA_Y_EXPORTACION.pdf
Tamaño del archivo: 2.61M
Total páginas: 205
Total de palabras: 45,615
Total de caracteres: 257,134
Fecha de entrega: 14-dic.-2023 04:05p. m. (UTC-0500)
Identificador de la entre... 2259249484


Dr. Abraham Edgard Canahuire Montufar
ASESOR

UNIVERSIDAD ANDINA DEL CUSCO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS
INTERNACIONALES



TESIS

GESTIÓN ESTRATÉGICA Y EXPORTACIÓN DE CHOCOLATE DE LAS EMPRESAS
DE LA ASOCIACIÓN DE CHOCOLATEROS DEL CUSCO, 2023.

Línea de investigación: Gestión de Negocios
Internacionales

Presentado por:
Bach. Isabel Espinoza Vilca
Código ORCID: 0000-0002-1560-8604

Bach. Leydi Rosmery Auccacusi Angles
Código ORCID: 0000-0001-6255-0129

Para optar al grado académico de Licenciado en
Administración de Negocios Internacionales

Asesor:
Dr. Abraham Edgard Canahuire Montufar
Código ORCID: 0000-0001-7569-0358

CUSCO - PERÚ
2023



PRESENTACIÓN

Señor Decano de la Facultad de Ciencias Económicas, Administrativas y Contables de la Universidad Andina del Cusco.

Señores miembros del jurado

En cumplimiento con el reglamento de Grados y Títulos de la Facultad de Ciencias Económicas, Administrativas y Contables de la Universidad Andina del Cusco, ponemos a vuestra distinguida consideración la tesis titulada “Gestión estratégica y exportación de chocolate de las empresas de la Asociación de Chocolateros del Cusco 2023”.

El presente estudio se llevó a cabo con el propósito de obtener el Título Profesional de Licenciadas en Administración de Negocios Internacionales, desarrollado bajo la orientación del Dr. Edgard Abraham Canahuire Montufar.

Atentamente:

Bach. Isabel Espinoza Vilca

Bach. Leydi Rosmery Auccacusi Angles



AGRADECIMIENTO

A nuestras familias, pilares incansables de apoyo y desvelo por nuestro bienestar, les expresamos nuestra eterna gratitud.

A la distinguida Universidad Andina del Cusco, a cada docente que ha dejado su huella en nuestro desarrollo académico. Un agradecimiento especial a nuestro distinguido asesor Dr. Abraham Edgard Canahuire Montufar, así como a los respetados dictaminantes Dr. José Humberto Vega Centeno Villena y Mgt. Angela Cornejo Rojas, quienes no solo impartieron conocimientos, sino que también nos inspiraron profesionalmente en el transcurso de esta investigación y de nuestras carreras profesionales.

No podemos pasar por alto expresar nuestra profunda gratitud a la generosa colaboración de la Asociación de Chocolateros del Cusco. Su apoyo y la oportunidad de llevar a cabo esta investigación ha sido una invaluable contribución para las ciencias administrativas.

Finalmente, a cada persona que ha sido parte fundamental de nuestro camino académico, amigos y colegas a quienes recordaremos con gran aprecio en nuestros corazones, les estamos agradecidos. Este logro no solo es nuestro, sino de aquellos que han contribuido a nuestra formación con amor, dedicación y sabiduría.

Las investigadoras.



DEDICATORIA

A mis queridos padres, quienes han sido el pilar fundamental en mi formación profesional, agradezco su apoyo incondicional, y constante respaldo en los proyectos que decidí emprender, gracias por inculcar en mí el pensamiento crítico y por ser mi guía constante en este viaje.

A mis hermanas, que son fuente de inspiración y cuyos éxitos personales me motivan a alcanzar nuevos horizontes.

A mis amigos y colegas, que me acompañaron en innumerables proyectos, con quienes defendimos causas justas y marcado la diferencia en nuestra comunidad estudiantil.

Isabel Espinoza

A mis adorados padres Elsa Angles y Gregorio, su apoyo y amor incondicional ha sido un factor muy importante en mi camino profesional.

A mi familia y amados abuelos Braulia y Oscar de quienes estaré eternamente agradecida por todas las enseñanzas y valores impartidos.

A mis amigos quienes fueron mi soporte en momentos desafiantes, gracias por brindarme sus palabras de aliento y cariño.

Este logro no solo es mío, sino un testimonio de todas las personas que contribuyeron de manera invaluable a la realización de esta investigación.

Leydi Auccacusi



ÍNDICE

PRESENTACIÓN.....	2
AGRADECIMIENTO	3
DEDICATORIA	4
ÍNDICE.....	5
INDICE DE TABLAS	9
INDICE DE FIGURAS.....	11
RESUMEN	13
ABSTRACT.....	14
CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN.....	15
1.1. Planteamiento del problema.....	15
1.2. Formulación de problemas.....	19
1.2.1. Problema general	19
1.2.2. Problemas específicos.....	19
1.3. Objetivos de la investigación	19
1.3.1. Objetivo general	19
1.3.2. Objetivos específicos.....	20
1.4. Justificación de la investigación.....	20
1.4.1. Relevancia social	20
1.4.2. Implicancias prácticas.....	21
1.4.3. Valor teórico	21
1.4.4. Utilidad metodológica	21
1.4.5. Viabilidad o factibilidad	21



1.5.	Delimitaciones del estudio	21
1.5.1.	Delimitación temporal	21
1.5.2.	Delimitación espacial.....	22
1.5.3.	Delimitación conceptual	22
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO		23
2.1.	Antecedentes de la Investigación	23
2.1.1.	Antecedentes internacionales.....	23
2.1.2.	Antecedentes nacionales.....	26
2.1.3.	Antecedentes locales.....	29
2.2.	Bases teóricas	31
2.2.1.	Teoría de la gestión internacional.....	31
2.2.2.	Gestión estratégica.....	32
2.2.3.	Exportaciones	89
2.2.4.	La actividad productiva de chocolates.....	105
2.2.5.	La Asociación de Chocolateros del Cusco	114
2.3.	Marco Conceptual	117
2.4.	Formulación de la hipótesis	119
2.4.1.	Hipótesis general	119
2.4.2.	Hipótesis específicas.....	119
2.5.	Variables de estudio	120
2.5.1.	Variables.....	120
2.5.2.	Conceptualización de las Variables	121
2.5.3.	Operacionalización de variables	123



CAPÍTULO III: MÉTODO DE INVESTIGACIÓN	124
3.1. Enfoque de Investigación	124
3.2. Alcance de Investigación	124
3.3. Diseño de Investigación	124
3.4. Población y Muestra.....	125
3.5. Técnicas e Instrumento de Recolección de Datos.....	126
3.5.1. Técnicas de recolección de Datos.....	126
3.5.2. Instrumentos de recolección de Datos	126
3.6. Procesamiento de Datos	126
CAPÍTULO IV: RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	127
4.1. Presentación y fiabilidad del instrumento aplicado	127
4.1.2. Presentación y fiabilidad del instrumento aplicado	127
4.1.3. Fiabilidad del instrumento aplicado.....	128
4.2. Resultados respecto a los objetivos específicos	129
4.2.1. Gestión estratégica.....	129
4.2.2. Exportación.....	151
4.2.3. Relación entre las dimensiones de la variable Gestión Estratégica y Exportación.	166
4.3. Resultados del Objetivo General.....	171
4.3.1. Relación entre Gestión estratégica y Exportación.....	171
CAPÍTULO V: DISCUSIÓN	172
5.1. Descripción de los hallazgos más relevantes y significativos.....	172
5.2. Limitaciones del estudio	174



5.3. Comparación crítica con los antecedentes de investigación y la literatura existente.....	174
5.4. Implicancias del estudio.....	179
CONCLUSIONES	180
RECOMENDACIONES.....	182
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	185
ANEXOS	191
Matriz de Consistencia.....	192
Matriz del Instrumento para la recolección de datos	194
Instrumento de Recolección de Datos.....	199
Base de datos SSPS.....	203



INDICE DE TABLAS

Tabla 1 <i>Dimensiones del entorno</i>	41
Tabla 2 <i>La identidad de la empresa</i>	47
Tabla 3 <i>Análisis funcional y perfil estratégico</i>	48
Tabla 4 <i>Tipos de interrelaciones</i>	52
Tabla 5 <i>El Cacao y sus derivados</i>	106
Tabla 6 <i>Conceptualización de las variables</i>	121
Tabla 7 <i>Operacionalización de Variables</i>	123
Tabla 8 <i>Distribución de los ítems de los cuestionarios</i>	127
Tabla 9 <i>Descripción de la Baremación y Escala de Interpretación</i>	128
Tabla 10 <i>Estadísticas de Fiabilidad</i>	129
Tabla 11 <i>Orientación Futura de la Empresa</i>	130
Tabla 12 <i>Análisis Estratégico</i>	133
Tabla 13 <i>Formulación de estrategias</i>	137
Tabla 14 <i>Implantación de Estrategias</i>	142
Tabla 15 <i>Control Estratégico</i>	145
Tabla 16 <i>Gestión estratégica</i>	148
Tabla 17 <i>Comparación promedio de las dimensiones de la variable Gestión estratégica</i>	150
Tabla 18 <i>Exportación Directa</i>	152
Tabla 19 <i>Exportación Indirecta</i>	156
Tabla 20 <i>Exportación Pasiva</i>	160
Tabla 21 <i>Exportación</i>	162
Tabla 22 <i>Comparación promedio de las dimensiones de la variable Exportación</i>	164



Tabla 23 <i>Orientación futura de la Empresa y Exportación</i>	166
Tabla 24 <i>Análisis estratégico y Exportación</i>	167
Tabla 25 <i>Formulación de estrategias y Exportación</i>	168
Tabla 26 <i>Implantación de estrategias y Exportación</i>	169
Tabla 27 <i>Control estratégico y Exportación</i>	170
Tabla 28 <i>Gestión estratégica y Exportación</i>	171



INDICE DE FIGURAS

Figura 1 <i>Entorno general y entorno competitivo</i>	39
Figura 2 <i>El modelo de las cinco fuerzas de Porter</i>	44
Figura 3 <i>Perfil estratégico de la Asociación de Chocolateros</i>	49
Figura 4 <i>Cadena de valor de Porter</i>	51
Figura 5 <i>Razones para la diversificación empresarial</i>	66
Figura 6 <i>Tipos de alianzas según la naturaleza del acuerdo</i>	73
Figura 7 <i>Razones para la internacionalización</i>	75
Figura 8 <i>Aplicación del Cuadro de Mando Integral</i>	87
Figura 9 <i>Exportaciones a Nivel del Cusco</i>	112
Figura 10 <i>Material Informativo sobre el Cacao y sus Derivados en el Contexto de Exportación de la Región del Cusco</i>	114
Figura 11 <i>Organigrama de la Asociación de Chocolateros del Cusco</i>	117
Figura 12 <i>Orientación Futura de la empresa</i>	130
Figura 13 <i>Análisis Estratégico</i>	134
Figura 14 <i>Formulación de Estrategias</i>	138
Figura 15 <i>Implantación de Estrategias</i>	142
Figura 16 <i>Control Estratégico</i>	145
Figura 17 <i>Gestión Estratégica</i>	148
Figura 18 <i>Comparación promedio de las dimensiones de la variable Gestión Estratégica</i>	150
Figura 19 <i>Exportación Directa</i>	152
Figura 20 <i>Exportación Indirecta</i>	157
Figura 21 <i>Exportación Pasiva</i>	160



Figura 22 *Exportación* 162

Figura 23 *Comparación promedio de las dimensiones de la variable Exportación*..... 164



RESUMEN

El presente trabajo de investigación titulado “Gestión estratégica y exportación de chocolate de las empresas de la Asociación de Chocolateros del Cusco, 2023” tuvo como objetivo determinar en qué medida la gestión estratégica se relaciona con la exportación de chocolate de las empresas de la Asociación de Chocolateros del Cusco; esta investigación se desarrolló bajo un enfoque cuantitativo, de alcance descriptivo/correlacional, de diseño no experimental transversal, realizándose a la totalidad de la población (Censo) de las empresas de la Asociación de Chocolateros del Cusco, siendo un total de 58 socios, se utilizó como técnica de recolección de datos la encuesta y su instrumento el cuestionario. Los resultados obtenidos de la prueba Chi – cuadrado, $p \text{ valor} = 0.000 < 0.05$ y de la correlación de Spearman con un valor de $r = 0.505$, indican una conexión estadísticamente relevante entre la gestión estratégica y la exportación de chocolate de las empresas de la Asociación de Chocolateros del Cusco. Se concluyó que existe una relación positiva media entre la gestión estratégica y la exportación de chocolates de las empresas de la Asociación de Chocolateros del Cusco 2023, demostrando que a medida que se mejora la gestión estratégica, también se mejora la exportación de chocolate.

Palabras clave: gestión estratégica, exportación, análisis estratégico, control estratégico



ABSTRACT

The present research, titled "Strategic management and chocolate export of the companies from the Association of Chocolatiers from Cusco, 2023" aimed to determine to what extent strategic management is related to the export of chocolate of the companies from the Association of Chocolatiers from Cusco. The study employed a quantitative approach within a descriptive/correlational scope, employing a cross-sectional non-experimental design. The research was conducted on the entire population (census) of the companies from the Association of Chocolatiers, with a total of 58 members. The data collection technique employed was a survey, and the instrument used was a questionnaire. The results of the Chi-Square test, with a P-value of $0.000 < 0.05$, and the Spearman correlation with a value of $r=0.505$, indicate a statistically significant connection between strategic management and chocolate export of the companies from the Association of Chocolatiers from Cusco in 2023. In conclusion, it is established that there is a moderate positive relationship between strategic management and chocolate export of the companies from the Association of Chocolatiers from Cusco in 2023. This demonstrates that improvements in strategic management are associated with enhancements in chocolate export.

Keywords: strategic management, exportation, strategic analysis, strategic control



CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN

1.1. Planteamiento del problema

El panorama global de la industria chocolatera ha experimentado un notable incremento tanto en su producción como en sus exportaciones. Actualmente los países compiten en términos de producción, distribución y consumo; países que participan de la producción del cacao y sus derivados. Desde los productores del grano de cacao hasta quienes se especializan en la elaboración y manufactura de chocolates de alta calidad y con valor agregado.

Ospina (2023) menciona que los principales exportadores de chocolates y preparados alimenticios a base de cacao para el último año fueron Alemania que alcanzó una venta de US\$5.600 millones, Bélgica que exportó 594 millones de kilos valorizados en US\$2.800 millones y países Bajos exportando alrededor de 482 millones de kilos valorizados en US\$2.400 millones.

La exportación se define como: “la venta de bienes o servicios producidos por una empresa que tiene su sede en un país a clientes que residen en otro país” (Daniels et al., 2018, p. 365).

Así mismo Lerma y Márquez (2020) mencionan que la exportación se refiere a la venta de productos más allá de las fronteras del país vendedor. Esta acción es fundamental en los negocios a nivel internacional y junto con la importación, constituye la base del comercio exterior.

La gestión estratégica, según Guerras y Navas (2022), es un proceso holístico que se aplica a organizaciones para navegar eficientemente hacia sus objetivos, adaptándose a los cambios y manteniendo ventajas competitivas. Este enfoque integral comprende diversos componentes, como la orientación futura de la empresa, el análisis estratégico, la formulación de estrategias empresariales, su implantación y por último el control estratégico de las mismas.



Para las organizaciones empresariales que producen bienes para exportar, la gestión estratégica adquiere una importancia particular ya que les permite detectar oportunidades en mercados globales, ajustar estrategias para operar en un mercado internacional y garantizar su sostenibilidad a largo plazo.

En la actualidad se destaca un sustancial incremento en la venta del chocolate peruano al extranjero, desde el 2015 hasta julio del 2022, la exportación de este producto alcanzó a US\$ 180 millones, siendo Estados Unidos nuestro mercado más importante en cuanto a cacao y sus derivados, comprando al menos el 50% del total de envíos de chocolate peruano (Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, 2022).

Conforme al último informe de comercio exterior del Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (2022), la cantidad de exportación peruana de cacao y derivados como la pasta de cacao y el chocolate totalizaron US\$ 167 millones para fines de julio del 2022, esto representó un incremento del 10,9% comparado con lo alcanzado el año anterior en el mismo periodo. Esto se debe en gran parte a la alta calidad del cacao chuncho, uno de los cacaos más apreciados a nivel mundial, que generó exportaciones por un total de US\$25.7 millones en julio de 2022 (La República, 2022).

Además, según el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (2022) los países que destacaron por ser consumidores importantes del chocolate peruano en el año 2022 fueron norteamericanos. Estados Unidos totalizó US\$13,2 millones en envíos de chocolate peruano entre enero y julio, incrementando un 99% con respecto al año anterior y Canadá que registró envíos valorizados en US\$ 3.2 millones en el mismo periodo, representando un incremento del 177% con respecto al año anterior.



En lo que respecta a la región del Cusco, en particular, el sector de agro exportación, impulsado principalmente por el cacao y el café, ha experimentado un crecimiento notable. De acuerdo con la información del último informe de comercio regional anual del Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (2022), este sector aportó un total de US\$ 40 millones a la economía regional, esto significaría un incremento de 29% con referencia al año 2021. Tal como indica el reporte de comercio regional anual, las ventas de cacao aumentaron en un 61%.

Los datos analizados reflejan claras oportunidades para la incursión en mercados internacionales, teniendo en cuenta que existe una marcada preferencia por el chocolate peruano a nivel internacional, estos datos proporcionan una visión de la capacidad exportadora de la región del Cusco y establecen un marco propicio para estudiar cómo se relaciona la gestión estratégica con la exportación de las empresas que son parte de la Asociación de Chocolateros del Cusco.

Las empresas de la Asociación de Chocolateros enfrentan desafíos significativos en la aplicación de la gestión estratégica que afectan su rendimiento empresarial a pesar de la calidad y el reconocimiento de sus productos. En un contexto internacional donde es importante la calidad del chocolate, pero es insuficiente para competir, la gestión estratégica se convierte en un factor crítico que permite a las empresas enfrentar los desafíos globales, implementando estrategias sólidas para expandir sus mercados y aumentar sus niveles de exportación.

En las organizaciones empresariales que constituyen la Asociación de Chocolateros del Cusco, se encuentran 10 empresas entre las cuales muchas trabajan con cacao chuncho un cacao de altísima calidad, las empresas en su conjunto mueven gran parte del mercado de chocolate en la región de Cusco, participan activamente en ferias y salones de chocolate locales, nacionales e internacionales, además, muchas de ellas son acreedoras de reconocimientos nacionales e internacionales por la calidad de su chocolate.



Sin embargo y a pesar de que sus ventas locales son relativamente altas, gracias a la calidad de sus productos y variedad de sus presentaciones, sus exportaciones no son representativas, consideramos que se debe principalmente a la escasa aplicación de la gestión estratégica, al desconocimiento de métodos de exportación y de estrategias de entrada a mercados internacionales.

Muchas de estas empresas no han definido adecuadamente su visión, misión y objetivos estratégicos con respecto a las exportaciones, así mismo, no efectúan de manera objetiva y sostenida el análisis interno y el análisis externo de su entorno, principalmente referido al mercado internacional, también presentan serias deficiencias en la formulación de estrategias, sobre todo en las de internacionalización.

Existe un desconocimiento sobre el impacto y el potencial que la gestión estratégica tiene para impulsar eficazmente la exportación de sus productos a nivel internacional.

Si las empresas de la Asociación de Chocolateros del Cusco continúan sin abordar este problema, enfrentarán grandes desafíos en el corto plazo, así como en el mediano y largo plazo. La deficiente aplicación de la gestión estratégica obstaculiza el crecimiento de sus ventas, lo que resulta en un estancamiento de sus exportaciones e incluso en la disminución de sus ventas a nivel local. Esto las coloca en una posición desventajosa con respecto a la competencia, limita su presencia internacional y las relega a nichos de mercado muy pequeños.

Para abordar este problema, es esencial fortalecer la gestión estratégica mediante la definición de una visión, misión, valores y objetivos estratégicos; la formulación, evaluación e implantación de estrategias para su internacionalización y finalmente, mediante la medición de sus resultados y la creación de un sistema de información que permita a las empresas supervisar y ajustar de manera oportuna sus acciones estratégicas en el futuro, de esta forma se asegurará un



crecimiento sostenible de sus exportaciones y una exitosa presencia en los mercados internacionales.

1.2. Formulación de problemas

1.2.1. Problema general

¿En qué medida la gestión estratégica se relaciona con la exportación de chocolate de las empresas de la Asociación de Chocolateros del Cusco, 2023?

1.2.2. Problemas específicos

PE1: ¿En qué medida la orientación futura se relaciona con la exportación de chocolate de las empresas de la Asociación de Chocolateros del Cusco, 2023?

PE2: ¿En qué medida el análisis estratégico se relaciona con la exportación de chocolate de las empresas de la Asociación de Chocolateros del Cusco, 2023?

PE3: ¿En qué medida la formulación de estrategias se relaciona con la exportación de chocolate de las empresas de la asociación de Chocolateros del Cusco, 2023?

PE4: ¿En qué medida la implantación de estrategias se relaciona con la exportación de chocolate de las empresas de la Asociación de Chocolateros del Cusco, 2023?

PE5: ¿En qué medida el control estratégico se relaciona con la exportación de chocolate de las empresas de la Asociación de Chocolateros del Cusco, 2023?

1.3. Objetivos de la investigación

1.3.1. Objetivo general

Determinar en qué medida la gestión estratégica se relaciona con la exportación de chocolate de las empresas de la Asociación de Chocolateros del Cusco, 2023.



1.3.2. *Objetivos específicos*

- OE1:** Determinar en qué medida la orientación futura se relaciona con la exportación de chocolate de las empresas de la Asociación de Chocolateros del Cusco, 2023.
- OE2:** Determinar en qué medida el análisis estratégico se relaciona con la exportación de chocolate de las empresas de la Asociación de Chocolateros del Cusco, 2023.
- OE3:** Determinar en qué medida la formulación de estrategias se relaciona con la exportación de chocolate de las empresas de la Asociación de Chocolateros del Cusco, 2023.
- OE4:** Determinar en qué medida la implantación de estrategias se relaciona con la exportación de chocolate de las empresas de la Asociación de Chocolateros del Cusco, 2023.
- OE5:** Determinar en qué medida el control estratégico se relaciona con la exportación de chocolate de las empresas de la Asociación de Chocolateros del Cusco, 2023.

1.4. *Justificación de la investigación*

1.4.1. *Relevancia social*

El Cusco está inmerso en un proceso de desarrollo económico y el impacto de la gestión estratégica en las empresas adquiere una importancia cada vez más marcada y atractiva. Esta investigación brinda valiosos conocimientos para contribuir al crecimiento y la prosperidad de la asociación.

Este conocimiento contribuirá con su crecimiento, mediante el reconocimiento de prácticas sostenibles que impacten en la formación de una sólida gestión estratégica. Asimismo, explorar su conexión con las exportaciones asume una relevancia significativa para la economía regional y desarrollo del sector chocolatero.



1.4.2. Implicancias prácticas

Los hallazgos de esta investigación proporcionan información valiosa acerca de las condiciones actuales de las empresas de la Asociación de Chocolateros del Cusco, con el objetivo de contribuir a su desarrollo y brindar resultados que impulsen a la identificación de deficiencias en la gestión de los negocios internacionales.

1.4.3. Valor teórico

El presente estudio posibilitó el reconocimiento y el entendimiento de la relación entre la gestión estratégica y las exportaciones. Además, representa una contribución adicional al enriquecimiento de la literatura científica relacionada con la gestión de negocios internacionales.

1.4.4. Utilidad metodológica

En cuanto a la utilidad metodológica, los instrumentos identificados en este estudio proporcionan una base para futuras investigaciones afines. Asimismo, la presente investigación presenta resultados verídicos, poniendo de manifiesto la conexión investigada entre gestión estratégica y exportación de chocolate de manera precisa.

1.4.5. Viabilidad o factibilidad

Esta investigación es viable y factible, ya que se contó con el debido acceso a la información, así como la disponibilidad de recursos económicos, académicos y tecnológicos de forma adecuada, los cuales fueron necesarios para recopilar información verídica sobre las empresas de la asociación.

1.5. Delimitaciones del estudio

1.5.1. Delimitación temporal

La investigación se realizó en el periodo comprendido en el año 2023.



1.5.2. Delimitación espacial

El ámbito geográfico es la provincia del Cusco y se tuvo como unidad orgánica de investigación a las empresas de la Asociación de Chocolateros del Cusco.

1.5.3. Delimitación conceptual

La presente investigación trata sobre la teoría referida a la gestión estratégica y la exportación, dentro de la línea de investigación de gestión de negocios internacionales.



CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes de la Investigación

2.1.1. *Antecedentes internacionales*

Antecedente internacional Nro. 1.

Martinez (2017) realizó un estudio titulado “La gestión estratégica y su impacto en el desarrollo y éxito de pequeñas y medianas empresas exportadoras de Costa Rica”. El objetivo de la investigación fue determinar si la aplicación de estrategias influye sobre el desempeño exportador de las pymes, por medio de un enfoque mixto, y un alcance correlacional para el componente cuantitativo del estudio.

Se encontró que seguir la estrategia de diferenciación tiene una relación positiva con la cultura adhocrática en la muestra estudiada, pero no fue posible probar esta relación entre el uso de dicha estrategia y el desempeño exportador de las empresas.

En conclusión:

Primero. En dicho estudio se encontró que las empresas en primera instancia respondieron no tener estrategia, pero la profundización del estudio demostró que en realidad sí tenían una estrategia bien definida pero que esta no estaba plasmada en un documento llamado plan estratégico, en síntesis, las empresas sí disponían de una estrategia implícita pero no explícita vertida en un documento de plan.

Segundo. Se evidencia en el estudio que existe una relación entre la cultura organizacional y la estrategia de la empresa y que tiene una influencia sobre el desempeño exportador de la pequeña y mediana empresa.



Tercero: Otros hallazgos importantes fue la importancia que deben dar este tipo de empresas a los procesos de innovación, el aseguramiento de la calidad, la documentación de la estrategia, la retención de personal valioso con experiencia, el reforzamiento de los mecanismos de comunicación con los clientes y la especialización del área de exportaciones.

Antecedente internacional Nro. 2.

Pinto (2019) “La gestión de las microempresas del cacao y sus efectos en el comportamiento de las exportaciones en la provincia de Santo Domingo de los Tsáchillas – Ecuador”. Cuyo objetivo de la investigación fue establecer si la gestión empresarial afecta en el comportamiento de las exportaciones de cacao en las microempresas de la provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas en Ecuador; para lo cual se efectuó un estudio descriptivo, transversal, con enfoque cualitativo y cuantitativo.

Obteniendo como resultado que en cuanto a las exportaciones de cacao desde esta provincia se ven limitadas debido a que los cacaoteros no alcanzan los estándares de calidad y requisitos mínimos necesarios para la exportación. Se encontró una correlación de 0,876 (Pearson) entre el nivel de gestión administrativa y operativa y la participación en exportaciones.

Asimismo, se concluye que:

Primero. La gestión de los microempresarios del cacao es altamente empírica y artesanal, provoca que sus oportunidades de acceder a un mercado global, incluso nacional, se limiten; más aún, la caracterización individualista de su actividad definida por una dispersión geográfica y un hermetismo por mantener el negocio en una esfera familiar.



Segundo. La gestión de los microempresarios se caracteriza por una operación individual o limitada a pocos miembros de la familia del cacaotero, con una baja tecnificación y sustentada en el conocimiento y experiencia del agricultor, con una utilización casi nula de documentos o registros, como de prácticas de planificación.

Tercero. Los principales factores que afectan el comportamiento de las exportaciones de cacao en la provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas se remiten a una gestión poco técnica, que impide alcanzar los estándares de calidad y requisitos mínimos de exportación en los productos, restringiendo su acceso al mercado.

Antecedente internacional Nro. 3.

Llerena (2020) “La gestión estratégica y su incidencia en la productividad del sector textil, de la provincia de Tungurahua”. Cuyo objetivo general de la investigación fue determinar cómo la gestión estratégica incide en la productividad del sector textil de la provincia de Tungurahua; para ello usaron la metodología de investigación Se basó en una investigación de método transversal, nivel descriptivo, de diseño no experimental, bajo un enfoque mixto.

Obteniendo como resultado que el 39% de encuestados manifiestan que la empresa difunde la misión, visión, valores corporativos y los objetivos empresariales casi siempre, mientras que el 21%, lo hace siempre, el 19% a veces, el 17% pocas veces y el 5% nunca. De modo que la mayoría de los gerentes y/o propietarios si difunden esta información entre todos los miembros de la organización que es relevante.

Asimismo, se concluye:

Primero. El sector textil de la provincia de Tungurahua por muchos años ha sido referente de moda, calidad y originalidad, debido a que su gestión de las estrategias se



enfoca en analizar, desarrollar y ejecutar acciones enfocadas a incrementar el nivel de productividad de las mismas con el objeto de abarcar mayor cuota de mercado y cubrir la demanda exigente.

Segundo. Mediante el análisis ejecutado de la gestión estratégica y su incidencia en la productividad del sector textil de Tungurahua, se puede determinar que esta industria se encuentra brindando beneficios a los socios, puesto de las inversiones que realizan muestra un 22,73% de rendimiento

2.1.2. Antecedentes nacionales

Antecedente nacional Nro. 1.

Monroy (2019). “La gestión estratégica y su influencia en la Cooperación Sur – Sur de la Cooperación Técnica Internacional del Perú”. Cuyo objetivo general de la investigación fue determinar la relación de la gestión estratégica, con la Cooperación Sur - Sur de la Cooperación Técnica Internacional del Perú, año 2017; para ello usaron la metodología de investigación nivel correlacional descriptivo de diseño no experimental de tipo aplicada y de enfoque cuantitativo.

Obteniendo como resultado que la gestión estratégica se relaciona positivamente con la cooperación sur-sur de la cooperación técnica internacional del Perú, Asimismo se concluye en:

Primero. Existe evidencia suficiente con un nivel de confianza del 95 % para afirmar que la gestión estratégica incide positivamente en la cooperación sur-sur de la cooperación técnica internacional del Perú. Para el logro de resultados institucionales es importante considerar que la Gestión Estratégica mediante procesos de evaluación sistemática de los objetivos de mediano y largo plazo, se identificaran las metas de la visión



y los objetivos de la institución, así como los planes futuros, para desarrollar las estrategias adecuadas, que posibiliten alcanzar los objetivos y localizar los recursos para ponerlos en marcha.

Segundo. Se ha establecido que existe una relación significativa entre la dimensión control y la Cooperación Sur-Sur de la Cooperación Técnica Internacional del Perú.

Para alcanzar los objetivos institucionales establecidos, es necesario tener en cuenta que el control estratégico, a través de la evaluación control, permite dar continuidad a los objetivos predefinidos para que la estrategia se lleve a cabo de manera adecuada en base a lo programado en los documentos de gestión institucional.

Antecedente nacional Nro. 2.

Martinez (2023) “La gerencia estratégica y los estándares de calidad en la Institución Educativa Privada Max Planck, Chupaca - 2022”. Cuyo objetivo general de la investigación fue determinar qué relación existe entre la gerencia estratégica y los estándares de calidad en la Institución Educativa Privada Max Planck de Chupaca, en el periodo 2022; para lo cual, se ejecutó una tesis aplicada, correlacional y no experimental; bajo el método hipotético deductivo y estadístico.

Obteniendo como conclusiones:

Primero. El 62.1%, expresaron que sólo a veces se comparten la visión y misión, los valores, los objetivos, los indicadores y acciones estratégicas; el 26.4% casi siempre; el 9.5% casi nunca; el 2.5% siempre; finalmente, el 0.5% nunca. Se observa que la mayor parte de la comunidad educativa consideran que sólo en ocasiones, se formulan estrategias orientadas a la mejora continua.



Asimismo, se concluye mencionando la presencia de una correlación directa, positiva débil y significativa entre la gerencia estratégica y la gestión de la información para la mejora continua en la Institución Educativa Privada Max Planck de Chupaca, en el periodo 2022, con un indicador de correlación ($Rho = 0.369^{**}$), y un ($pvalor = 0.000$). Esto señala que si se mejora la gerencia estratégica se mejorará de forma significativa la gestión de la información para la mejora continua.

Antecedente nacional Nro. 3.

De la Cruz Alvarez (2022) “Inteligencia comercial y su impacto en la exportación de ají paprika entero seco de la Empresa Peruvian Capsicum Exporters S.A.C. Barranca, 2021”. Cuyo objetivo general de la investigación fue determinar de qué manera la inteligencia comercial influye en la exportación de ají paprika entero seco de la empresa Peruvian Capsicum Exporters SAC, Barranca; para ello usaron la metodología de investigación tipo básica, nivel es explicativo, diseño no experimental, enfoque cuantitativo.

Los resultados a los que arriba las investigaciones son:

Primero. En la exportación indirecta se muestra, en cuanto si la empresa Peruvian Capsicum Exporters S.A.C. ha utilizado un comprador extranjero como intermediario de exportación indirecta el 48.1% indica que casi nunca y nunca; el 11.1% acota que a veces y el 40.7% mencionó que casi siempre y siempre. En la exportación directa se muestra que ha utilizado la venta directa el 40.7% indica que casi nunca y nunca, en el caso del 25.9% acota que a veces y el 33.3% mencionó que casi siempre y siempre. Y en la exportación concertada se muestra que se ha utilizado la modalidad Piggy – back el 48.1% indica que



casi nunca y nunca, en el caso del 18.5% acota que a veces y el 33.3% mencionó que casi siempre y siempre.

Segundo. La toma de decisiones influye significativamente en la exportación de ají paprika entero seco de la empresa Peruvian Capsicum Exporters SAC, Barranca, 2021, se obtuvo mediante la Prueba de Pearson el valor de 0.529 ubicándolo en un rango positivo moderado y con un nivel de significancia de $p = 0.005$ menor a 0,05. Es decir, a medida que se gestionen reuniones semanales para un control de calidad eficiente se evitarán decisiones arriesgadas que afecten el funcionamiento, incrementando así el conocimiento sobre barreras comerciales.

2.1.3. Antecedentes locales

Antecedente local Nro. 1.

Aguilar (2022) “Habilidades directivas y planeación estratégica de los micro y pequeños empresarios del Distrito de San Sebastián, Cusco, Periodo 2021”. Cuyo objetivo general fue determinar en qué medida las habilidades directivas se relacionan con la planeación estratégica de los micro y pequeños empresarios del distrito de San Sebastián, Cusco, periodo 2021; en cuanto a su metodología fue de alcance descriptivo correlacional y fue de un diseño no experimental de corte transversal.

Obteniendo como resultado:

Primero. El 88.8%, realiza una planeación estratégica de sus actividades de modo adecuado, donde los procesos de formulación y planeamiento, la dirección e implementación y el control y evaluación de estas micro y pequeñas empresas se dan de modo adecuado.



Segundo. Las habilidades personales, interpersonales y grupales, de las habilidades directivas, se relacionan con la planeación estratégica.

Antecedente local Nro. 2.

Benavides (2022) “Dirección Estratégica y su Influencia en la Competitividad de la Mype DONIDU EIRL, Cusco - 2021”; cuyo objetivo general fue determinar en qué medida la dirección estratégica influye en la competitividad de la MyPE DONIDU EIRL, Cusco – 2021; en cuanto a su metodología fue cuantitativo, el tipo de investigación aplicada, nivel explicativo, diseño pre experimental.

Obteniendo como conclusiones:

Primero. La planeación estratégica, tuvo un incremento de 40%, respecto a la logística y operaciones se incrementó en 43.24%, en cuanto a la calidad se incrementó en 47.03%, en comercialización aumentó en 35.16%, respecto a la contabilidad y finanzas incrementó en 23.61%, respecto a los recursos humanos incrementó en 41.67%, en gestión ambiental aumentó en 15,28%, en el sistema de información incrementó en 35.09%

Asimismo, se concluyó que la dirección estratégica influye de manera directa y significativa en la competitividad de la empresa DONIDU EIRL, Cusco – 2021.

Antecedente local Nro. 3.

Galiano y Vilca (2022) “Asociatividad empresarial y exportación de palta Hass de los Productores Frutícolas de Palto del Valle, Cusco – 2022”; cuyo objetivo general fue determinar la relación que existe entre la asociatividad empresarial y el nivel de exportación de palta Hass en los Productores Frutícolas de Palto del Valle, Cusco - 2022.; en cuanto a su metodología fue tipo aplicada, con un diseño no experimental, de corte transversal.



Los resultados muestran que el nivel de asociatividad empresarial de los productores de la Frutícolas de Palto del Valle es regular según el 62% de los productores, asimismo un 60% considera que el nivel de exportación es medio con una tendencia a bajo. Las conclusiones demuestran que las variables asociatividad empresarial y exportación se relacionan entre sí, con un valor del coeficiente Rho de Spearman de 0,595, lo que indica que dicha relación es positiva moderado y con un nivel de significancia de ($p= 0,000 < 0,05$). Asimismo, las dimensiones núcleos empresariales, joint ventures y alianzas estratégicas están asociadas de manera significativa con la exportación con valores de Rho de Spearman de (564) (0,342).

2.2. Bases teóricas

2.2.1. Teoría de la gestión internacional

2.2.1.1. Definición de la gestión internacional.

En el contexto global actual, gran parte de la actividad realizada por las organizaciones se lleva a cabo en un marco de interconexión internacional, el fenómeno de la globalización crea un campo de actuación diferente al pasado, donde la gestión estratégica empresarial debe tomar en cuenta la internacionalización como un factor más de las empresas, un factor crítico para la gestión estratégica empresarial

Llorente (2013) también menciona que, en el contexto de la globalización, ha surgido la figura de la empresa que se dedica tanto a exportar como a invertir en el extranjero. Este fenómeno se ha desarrollado en un proceso marcado de integración e interdependencia económica, dando lugar a una adaptación y transformación significativa de los actores económicos. La interdependencia económica generada por la globalización



ha ocasionado cambios inevitables en los agentes económicos, los cuales deben ser considerados de manera crucial en la gestión empresarial contemporánea.

Por tal razón es importante aplicar un enfoque internacional a la gestión empresarial, la situación actual exige un análisis renovado sobre las estrategias con las que operan las empresas y los negocios. De ahí que la gestión estratégica actual incluye cada vez más aspectos relacionados con la nueva empresa internacional.

2.2.1.2. Importancia de la gestión internacional.

En un mundo cada vez más interconectado, es indispensable para los negocios y las empresas contemplar en sus posibilidades la entrada a mercados internacionales, operar en otro país o atender clientes fuera del territorio nacional. En este contexto, la empresa debe concentrarse en obtener las ventajas que el fenómeno de la globalización potencia como la obtención de economías a escala, un mayor acceso a recursos y oportunidades y el acceso a nuevos mercados.

En la actualidad mantener una ventaja competitiva requiere que las empresas desarrollen una visión global. No se debe ignorar que la competencia en un mercado global como el actual es mayor y la ventaja competitiva no solo es más difícil de obtener sino de mantener en el tiempo, una visión estratégica actual requiere ver más allá de nuestro territorio local y nacional, exige que veamos el mercado como un todo a nivel global (Llorente, 2013).

2.2.2. Gestión estratégica

2.2.2.1. Definición de gestión estratégica.

De acuerdo a Guerras y Navas (2022), la gestión estratégica es un proceso holístico que se aplica a organizaciones para que estas naveguen con eficiencia hacia sus objetivos,



adaptándose a los cambios y manteniendo ventajas competitivas. Este enfoque integral comprende diversos componentes: La orientación futura de la empresa, centrada en su misión, visión, valores y objetivos; el análisis estratégico, que implica la evaluación del análisis del entorno general y competitivo, así como un análisis interno de la empresa; la formulación de estrategias empresariales, ya sean de tipo competitivo, corporativo o internacional; la implantación de dichas estrategias que conlleva su puesta en práctica incluyendo su evaluación así como el diseño de un soporte organizativo que permita ejecutar de manera eficiente las acciones estratégicas planificadas y el control estratégico que incluye la medición de los resultados y el diseño de un sistema de información que permita a la empresa evaluar el desempeño de sus estrategias, identificar desviaciones con respecto a los objetivos establecidos y tomar acciones correctivas de manera eficaz.

La gestión estratégica no refiere únicamente a empresas multinacionales o diversificadas, sino que aplica a todo ámbito empresarial, tal como se indica a continuación, la gestión estratégica “Es una forma de optimizar y hacer más efectiva la gestión de un negocio ... existe para gestionar y dirigir un negocio siguiendo estrategias que pasan por toda la estructura de la organización” (Cedeño et al., 2021, p. 35).

2.2.2.2. Importancia de la gestión estratégica.

Según Guerras y Navas (2022), la gestión estratégica asume un rol vital en vincular las capacidades internas de una empresa con las demandas externas del mercado y entorno, permitiendo a las empresas navegar en un entorno complejo y en constante cambio.

La gestión estratégica es crucial porque guía la dirección futura de una empresa, optimiza recursos, facilita decisiones informadas, y asegura la ejecución efectiva de



estrategias, además, consideran que, mediante la gestión estratégica, las organizaciones logran posicionarse competitivamente en el mercado.

Este enfoque refuerza la estructura corporativa, fomenta el desarrollo del equipo y optimiza tanto el rendimiento como los procesos productivos. Además, contribuye a la reducción de costos. Por estas razones, la gestión estratégica es crucial para alcanzar los objetivos previamente definidos mediante estrategias bien articuladas (Gallardo, 2021).

A través de la gestión estratégica las organizaciones logran posicionarse en los mercados [nacionales e internacionales] en forma competitiva, con gran solidez corporativa, con motivación y educación del personal, con mejoras en el desempeño y en los procesos productivos y reduciendo sus costos. ... Esta competitividad y sostenibilidad solo es posible mediante el establecimiento de una estrategia adecuada y bien diseñada como resultado [del análisis] de una serie de factores [internos y externos] que incluyen eficiencia operativa, tipos y niveles de diversificación, estructura organizativa, composición del equipo de alta gerencia, gestión de recursos humanos, manipulación de las influencias políticas y/o sociales que invaden [dominan] el mercado, actividades internacionales o transculturales de expansión y adaptación, y varios otros fenómenos a nivel organizacional y/o industrial. (Gallardo, 2021, p. 9)

Es esencial una adecuada gestión estratégica para cualquier empresa, ya que es la brújula hacia el éxito.

2.2.2.3. Objetivos de la Gestión Estratégica.

Los objetivos centrales de la gestión estratégica incluyen la formulación de objetivos y metas a largo plazo y la creación de un marco estratégico integrado para



alcanzarlas, también busca monitorear continuamente el rendimiento organizacional para identificar desviaciones y realizar ajustes correctivos cuando sea necesario. Estas acciones tienen como meta final maximizar el valor de la empresa, asegurando su sostenibilidad y competitividad en el mercado, fomentando una ventaja competitiva a largo plazo y adaptando la organización a cambios futuros en un contexto de fomento de mejora continua (Guerras & Navas, 2022). Otros objetivos pueden ser: mejorar su desempeño en relación con sus competidores, alcanzar la competitividad y sostenibilidad empresarial.

2.2.2.4. Partes de la gestión estratégica.

Según Guerras y Navas (2022) la gestión estratégica se desglosa en las siguientes etapas: la orientación futura de la empresa, el análisis estratégico, la formulación de estrategias, la implementación de estrategias y el control estratégico.

2.2.2.4.1. Orientación futura de la empresa. La orientación futura de una empresa se refiere a la capacidad de la organización para definir un rumbo claro hacia dónde desea dirigirse en el futuro (Guerras & Navas, 2022). Se toma en consideración los siguientes aspectos:

a. Visión

Según Hamel y Prahalad (1990) como se citó en Guerras y Navas (2022) la visión “es la herramienta para la orientación futura más general y a más largo plazo. Consiste, por tanto, en responder a las siguientes preguntas: ¿Cómo será? ¿Cómo debería ser? ¿Qué se quiere ser en el futuro?” (sección 2.1.1).

Por otro lado, según la perspectiva de Hitt et al. (2015) la visión es una explicación de lo que quiere ser una empresa y, por último, de lo que quiere lograr.



Asimismo Arbaiza (2020) considera que la visión es la capacidad de la empresa para planificar una imagen futura que la destaque de la competencia y que contribuya con la delimitación de resultado.

b. Misión

Según Guerras y Navas (2022) “la misión representa la identidad y personalidad de la empresa, en el momento actual y de cara al futuro, desde un punto de vista muy general. Se puede entender como la siguiente pregunta. ¿Cuál es la esencia de nuestro negocio y cuál queremos que sea?” (sección 2.1.2).

Por otro lado, Hitt et al. (2015) mencionan que “una misión específica los negocios en los que pretende competir la compañía y los clientes a los cuales pretende servir” (p. 19).

De igual manera Arbaiza (2020) señala que la misión es: “la razón de ser de la empresa, es decir, representa cuál es el negocio, quienes se encargan de las actividades y cómo las llevan a cabo” (p. 32).

En este sentido es pertinente destacar que la misión, al formar parte de la identidad de la empresa establece una perdurabilidad y estabilidad en el tiempo. La misión no solo se centra en la razón de ser de la organización sino también en la construcción de su legado y la proyección en el panorama empresarial.

c. Valores

Según Guerras y Navas (2022) los valores son: “el conjunto de principios, creencias, normas y compromisos que pretenden guiar su actuación en la consecución de la visión y la misión los valores recogen la forma en que se quiere recorrer dicho camino” (sección 2.1.3).



Los valores de la empresa son aquellas creencias, características y normas de conducta que se espera que el personal realice al momento de manejar los negocios de la compañía, persiguiendo su misión y visión estratégicas (Thompson et al., 2015).

Los valores, en su esencia, constituyen el mapa interior de una organización, delineando las coordenadas morales y éticas que orientan su trayectoria hacia la realización de su visión y misión. Son como las brújulas internas que señalan la dirección a seguir, asegurando que cada paso sea coherente con el sendero que se ha trazado.

d. Objetivos estratégicos

Según Guerras y Navas (2022): “los objetivos estratégicos responden a la pregunta ¿Cómo llegaremos a ser lo que queremos ser? Para ello, tratan de establecer resultados concretos que se quieren perseguir a corto y medio plazo” (sección 2.2).

Los objetivos están relacionados con el fin, especialmente con el propósito específico de la empresa, el cual debe ser medible; por ello debe basarse en tres características básicas, la primera es la claridad, precisión y viabilidad (Arbaiza, 2020).

Cabe destacar que el objetivo estratégico tendrá que ser puntual ya que deberá de servir como guía en un tiempo determinado. Es crucial tener en cuenta que los objetivos estratégicos representan las metas que una organización establece con el propósito de potenciar su posición en el mercado y elevar su nivel de competitividad.

2.2.2.4.2. Análisis estratégico. El análisis estratégico implica un análisis sistemático y minucioso tanto del entorno interno como externo de una empresa (entorno general y competitivo), donde se identifiquen los factores que afectan su desempeño, considerando las opciones disponibles, las ventajas competitivas; una evaluación de riesgos y la observación de tendencias que puedan marcar una trayectoria para la empresa.



Este proceso involucra la eficiente utilización de los recursos empresariales con el fin de lograr objetivos estratégicos a largo plazo.

Según Guerras y Navas (2022) el análisis estratégico “consiste en definir y analizar el marco en el que la empresa va a decidir su estrategia” (sección 1.2.1).

A. Análisis externo

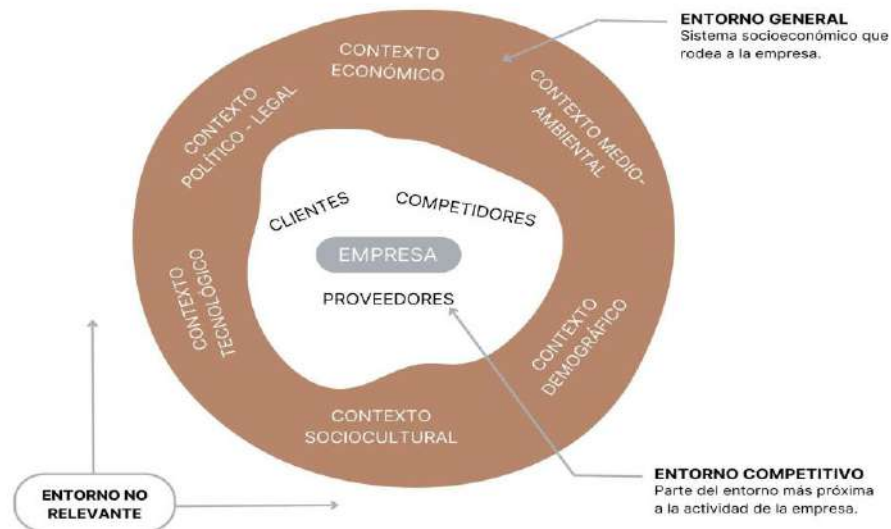
Según Rivas (2016) “una evaluación verdaderamente completa de cualquier organización implica necesariamente analizar el entorno en que esta se desenvuelve” (p. 105). Por su parte Guerras y Navas (2022) conjugaron estas palabras en su siguiente definición de análisis estratégico:

Proceso mediante el cual es posible determinar el conjunto de amenazas y oportunidades que el entorno representa para la empresa, así como el conjunto de fortalezas y debilidades de la misma de forma que permita a la dirección un diagnóstico y evaluación de la situación y la correspondiente formación de una estrategia. (sección 1.2.1).

Los mismos autores plantean el estudio de este entorno en dos perspectivas objetivas, el entorno general y el entorno competitivo.

Figura 1

Entorno general y entorno competitivo



Nota. El entorno general es el medio externo que rodea a la empresa desde una perspectiva genérica, por otro lado, el entorno competitivo se refiere al entorno más próximo a la actividad habitual de la empresa. De “*La Dirección Estratégica de la Empresa*”, por Guerras & Navas, 2022, sección 4.1, Thomson Reuters.

- **Análisis del entorno general**

El entorno general son las variables macroeconómicas externas que definen el contexto de la empresa, se dividen en dimensiones económica, medioambiental, político-legal, demográfica, socio-cultural y tecnológica.

“El objetivo del análisis del entorno general es identificar los factores que afectan a la actuación de la empresa y evaluar el impacto que en ésta pueden tener” (Guerras & Navas, 2022, sección 4.1).



Estas variables son cambiantes y evolucionan con el tiempo, por lo que se debe evaluar el entorno constantemente en términos de estabilidad, complejidad, diversidad y hostilidad.

“En general cuanto más dinámico, complejo, diverso y hostil es el entorno, mayor la incertidumbre con la que se tiene que enfrentar la dirección de la empresa” (Guerras & Navas, 2022, sección 4.1)

Asimismo, siguiendo los autores proponen que el análisis del entorno necesita de cuatro componentes esenciales:

- **Observación:** Identificar las señales tempranas, descubrir cambios a partir de información ambigua o incompleta.
- **Monitorización:** Interpretar los datos, comprender los cambios y las tendencias del entorno.
- **Pronóstico:** Proyectar la posible evolución o tendencia para anticipar su dirección, alcance, velocidad o intensidad.
- **Evaluación:** Considerar las implicaciones que tiene para la empresa.

Los autores proponen diversos instrumentos para el análisis del entorno general, por ejemplo, el perfil estratégico del entorno y el modelo “Diamante de Porter”

- **Perfil estratégico del entorno**

El perfil estratégico del entorno es una herramienta que ayuda a las empresas a entender su ambiente general (Guerras & Navas, 2022). Consiste en dos partes:

- Primero, identificar factores importantes del entorno definiendo su probabilidad de ocurrencia.
- Segundo, medir cómo estos factores afectan a la empresa.



Guerras y Navas (2022) agrupan estas variables en seis dimensiones:

Tabla 1

Dimensiones del entorno

Dimensiones	Descripción
Dimensión político-legal	Se trata de cómo las decisiones de los gobiernos y normas impuestas por estos, influyen en la economía. Asimismo incluye aspectos como estabilidad gubernamental, políticas fiscales, leyes laborales, entre otros.
Dimensión económica	Refiere al estado general del sistema económico, mirando indicadores como el PIB, tasas de interés, inflación, y otros factores globales, como barreras comerciales.
Dimensión demográfica	Examina cambios en la población: su distribución, edad, tasa de nacimiento, migración, etc.
Dimensión sociocultural	Se enfoca en las creencias y estilos de vida de la sociedad. Esto cubre temas como educación, religión, modelos familiares y salud.
Dimensión tecnológica	Analiza el estado actual de la ciencia y tecnología en un área. Esto puede incluir inversión en investigación y desarrollo, infraestructura tecnológica, innovaciones, y el uso de tecnologías como internet.
Dimensión medioambiental	Está centrada en temas ecológicos. Observa recursos naturales, energías renovables, cambio climático, reciclaje y otros factores relacionados con la sostenibilidad del planeta.

Nota. Se agrupan las variables en seis dimensiones: político-legal, económica, demográfica, sociocultural, tecnológica y medioambiental. Adaptado de “*La Dirección Estratégica de la Empresa*”, por Guerras & Navas, 2022, sección 6.1, Thomson Reuters.

Tras haber explorado a fondo el análisis estratégico y su esencia, es imperativo adentrarnos más en los componentes que definen el paisaje en el cual las empresas operan,



para lo cual existen modelos que vinculan estos factores con el entorno dado, ósea las características de territorio. Para analizar los espacios económicos atractivos también debemos analizar el territorio, tales como las dotaciones del país en términos de infraestructura (como la destinada al transporte, las telecomunicaciones, etc.), el marco regulador de los mercados (normas existentes que regulan el mercado), las políticas públicas del país en cuestión, aspectos sociales como la cultura empresarial y el comportamiento de los agentes sociales como sindicatos, empresas, etc.

- **Modelo “El diamante de Porter”**

El modelo "diamante" propuesto por Porter (1990) abordado por Guerras y Navas (2022) explica por qué ciertos países y sus industrias tienen ventajas competitivas sobre otros. La fundamentación de este modelo parte de la idea de que el país y la industria en la que opera una empresa pueden influir en su capacidad para competir a nivel internacional. Este "diamante" se compone de cuatro componentes esenciales que determinan la competitividad:

- **Condiciones de los factores:** Es la disponibilidad de recursos y factores de producción especializados, como mano de obra, infraestructura o base científica, que son únicos y difíciles de crear o imitar rápidamente (Guerras & Navas, 2022).
- **Condiciones de la demanda:** Un país obtiene una ventaja si su mercado interno identifica rápidamente las necesidades cambiantes de los consumidores, que actualmente son bien informados y exigentes pueden impulsar la innovación y la mejora constante en las empresas (Guerras & Navas, 2022).



- **Sectores afines y auxiliares:** La existencia de sectores en el país que provean, colaboren y presten servicios a otro sector, mejora la competitividad general del sector en cuestión (Guerras & Navas, 2022).
- **Estrategia, estructura y rivalidad de las empresas:** Una competencia nacional fuerte y vigorosa impulsa la competitividad y empuja a las empresas a ser más eficientes, innovadoras y orientadas a la calidad (Guerras & Navas, 2022).

- **Análisis del entorno competitivo**

Una vez analizado el entorno general, es también crucial analizar el entorno competitivo, que son los agentes más próximos a la empresa y los principales actores del sector al que pertenece, estamos hablando fundamentalmente de los clientes, proveedores y competidores.

Para empezar a analizar el entorno competitivo primero debemos delimitar y entender totalmente a que industria se dedica una empresa, cómo se estructura esa industria, quienes son los competidores y que determina la competencia. Guerras y Navas (2022) siguen el planteamiento de Abell (1980) que determina el entorno competitivo en tres dimensiones:

- Grupo de clientes: ¿A quiénes va dirigido?
- Funciones que el producto cubre: ¿Qué necesidades del cliente cubre?
- Tecnología: ¿Cómo se ofrece el producto?

Para analizar el entorno competitivo Guerras y Navas (2022) proponen el modelo de las 5 fuerzas de Porter.

- **Modelo de las 5 fuerzas de Porter**

Este modelo de Porter como se citó en Guerras y Navas (2022) indica que al realizar la utilización de las fuerzas competitivas básicas que se presentan en la figura 2, se logra la obtención de rentas superiores.

Figura 2

El modelo de las cinco fuerzas de Porter



Nota. El grado de atractivo de una industria viene determinado por la acción de cinco fuerzas competitivas básicas que, en su conjunto definen la posibilidad de obtención de rentas superiores. De “*La Dirección Estratégica de la Empresa*”, por Guerras & Navas, 2022, sección 5.2, Thomson Reuters.

Las cinco fuerzas que integran este modelo son:

- **La intensidad de la competencia actual:** A medida que la intensidad de la competencia es alta, las posibilidades de obtener rentas superiores son menores, por consiguiente, menor será el atractivo en la industria. La intensidad de la competencia es el resultado de factores estructurales como el número de



competidores y equilibrio existente entre ellos, el ritmo de crecimiento de la industria, barreras de movilidad, diferenciación de productos, capacidad productiva instalada, diversidad de competidores (los competidores difieren en orígenes, personalidad, tamaño y estrategias), etc.

- **La entrada de competidores potenciales:** Es el ingreso de nuevas empresas que llegan para competir en una industria. La entrada de nuevos competidores va a depender del atractivo de la industria y la facilidad o dificultad de acceso, la cual depende de la existencia de barreras de entrada para los nuevos competidores y la reacción de los competidores establecidos a los nuevos competidores
- **La amenaza de productos sustitutos:** Son productos o servicios que logran satisfacer las mismas necesidades de los clientes. A medida que surjan productos sustitutos dentro de una industria, el grado de atractivo decrece.
- **El poder negociador de los proveedores y de los clientes:** Es la capacidad de aplicar condiciones dentro de las negociaciones que se realizan con las empresas de la industria, como, por ejemplo: exigencias de calidad, plazos de pago, etc., asimismo a medida que el poder de negociación tanto de proveedores y clientes es mayor, el atractivo de la industria disminuye.

En cuanto a las limitaciones de este modelo, se señala que: “no todas las fuerzas ni todos los factores que influyen sobre cada fuerza tienen la misma importancia” (Guerras & Navas, 2022, sección 5.3).



B. Análisis interno

Según Guerras y Navas (2022) el análisis interno “busca realizar un diagnóstico de la empresa, identificando las variables más relevantes y evaluándose para determinar cuáles constituyen fortalezas y cuáles debilidades” (sección 1.2.1).

a. El diagnóstico interno

Analizar la industria no es suficiente para el éxito de la empresa, si esta solo dependiera de los factores externos bastaría con escoger la mejor industria, ya que por lo general el entorno posee las mismas ventajas y desventajas para todas las empresas que operan en él, es entonces que la diferencia radica en los factores internos particulares de cada empresa. “El análisis interno persigue identificar las fortalezas y debilidades que tiene una empresa para desarrollar su actuación competitiva” (Guerras & Navas, 2022, sección 6.1).

Para empezar con un diagnóstico interno conviene determinar qué tipo de empresa es y qué características posee, Guerras y Navas (2022) denominan a estas características la identidad de la empresa y el análisis funcional y perfil estratégico de la empresa.



Tabla 2

La identidad de la empresa

Características	Descripción
Edad	Se clasifica a la empresa según su etapa histórica: emergente, adolescente, desarrollada, madura, o anémica.
Tamaño o dimensión (en comparación a su competencia)	Indica si la empresa es pequeña, mediana o grande basándose en la cifra de negocios, activo total o número de empleados.
Campo de actividad	A qué productos o mercados se dedica la empresa, también refiere a tecnologías empleadas, y necesidades que satisface.
Tipo de propiedad	Distingue si la empresa es pública o privada, si es familiar, concentrada, o dispersa.
Ámbito geográfico	Se refiere a si la empresa es local, regional, nacional, o multinacional, y si es monoplanta o multiplanta.
Estructura jurídica	Señala la forma legal como sociedades anónimas, responsabilidad limitada, cooperativas, etc., y si es unisocietaria o plurisocietaria.

Nota. Características básicas de la identidad de la empresa. Adaptado de “*La Dirección Estratégica de la Empresa*”, por Guerras & Navas, 2022, sección 6.1, Thomson Reuters.



Tabla 3

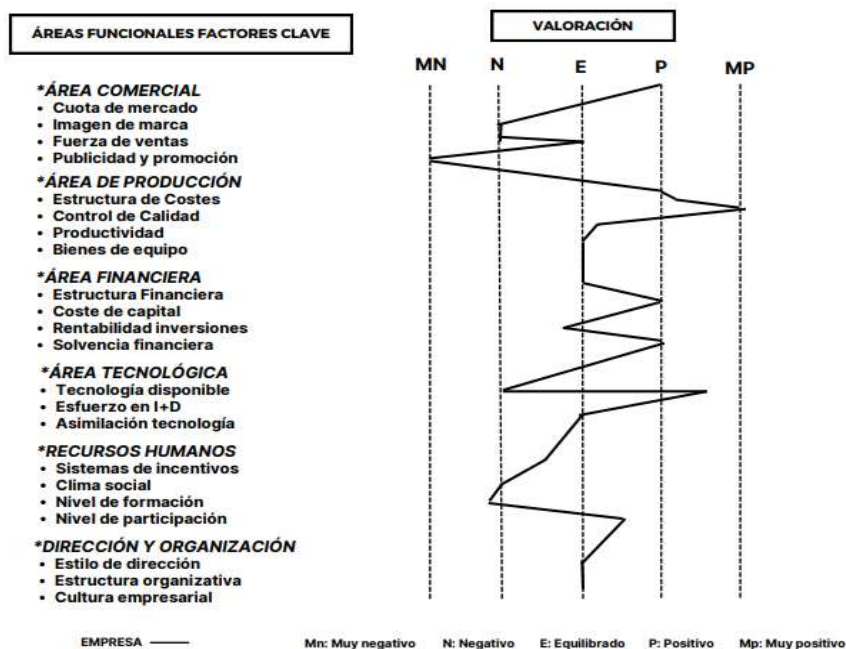
Análisis funcional y perfil estratégico

Componentes	Descripción
Áreas funcionales	Examina las áreas de la empresa como producción, comercialización, financiación, recursos humanos, organización, etc.
Perfil estratégico	Técnica de análisis interno que identifica fortalezas y debilidades mediante una lista de variables y valoración de las mismas.
Valoración de variables	Utiliza una escala de 1 a 5 para valorar el comportamiento de cada variable. Desviaciones a la derecha indican fortalezas, mientras que a la izquierda indican debilidades.
Limitaciones del perfil	Es subjetivo, relativo y estático, lo cual puede inducir problemas de autocomplacencia o sesgo. Puede ser mitigado con comparación con un perfil de referencia.

Nota. El planteamiento más clásico del análisis interno trata de buscar fortalezas y debilidades de la empresa en las distintas áreas funcionales en las que se divide. Adaptado de “*La Dirección Estratégica de la Empresa*”, por Guerras & Navas, 2022, sección 6.1, Thomson Reuters.

Figura 3

Perfil estratégico de la Asociación de Chocolateros



Nota. Perfil estratégico de la Asociación de Chocolateros del Cusco. Adaptado de “La Dirección Estratégica de la Empresa”, por Guerras & Navas, 2022, sección 4.2, Thomson Reuters.

Por otro lado, los autores también plantean otros instrumentos para el análisis y diagnóstico interno de la empresa, por ejemplo, la cadena de valor, el análisis de recursos y capacidades y el análisis DAFO

b. La cadena de valor

Según Guerras y Navas (2022) es la “desagregación de la empresa en las actividades básicas que es preciso llevar a cabo para vender un producto o servicio” (sección 6.2).

Su objetivo es identificar fuentes potenciales de ventaja competitiva dentro de la cadena. Las actividades de una empresa pueden ser clasificadas como:



- **Actividades primarias:** Son las vinculadas al proceso básico de producción, como:
 - **Logística interna o de entrada de factores:** Relacionada con la gestión de materias primas y materiales.
 - **Operaciones o producción:** Transformación de factores en productos o servicios.
 - **Logística externa o distribución:** Gestión de almacenamiento y distribución de productos terminados.
 - **Marketing y ventas:** Orientadas a la venta del producto.
 - **Servicio posventa:** Enfocado en mantener las condiciones de uso del producto.
 - **Actividades de apoyo:** Ofrecen soporte para las actividades primarias y garantizan el funcionamiento de la empresa. Incluyen:
 - **Aprovisionamiento:** Compra de factores como materias primas, maquinaria, servicios, etc.
 - **Desarrollo de tecnología:** Mejora y gestión de tecnologías de productos y procesos.
 - **Administración de recursos humanos:** Gestión de personal, incluyendo contratación, formación, motivación, etc.
 - **Infraestructura de la empresa:** Actividades de administración como planificación, control, organización, etc.

Figura 4

Cadena de valor de Porter



Nota. La cadena de valor se construye a través del conjunto de actividades de la empresa. De “*La Dirección Estratégica de la Empresa*”, por Guerras & Navas, 2022, sección 6.2, Thomson Reuters.

c. Las interrelaciones de la cadena de valor

La ventaja competitiva puede surgir no sólo de actividades específicas sino también de las interrelaciones entre las actividades de la cadena de valor. Estas interrelaciones, llamadas eslabones, pueden ser tanto horizontales como verticales (Guerras & Navas, 2022).



Tabla 4

Tipos de interrelaciones

Tipo de Interrelación	Descripción	Ejemplo
Interrelaciones entre actividades de la empresa (eslabones horizontales)	Se originan cuando dos o más actividades internas se relacionan por optimización o coordinación.	Si se mejora el control de calidad en la producción, se reducen los costos del servicio postventa, pues hay menos productos con fallas.
Interrelaciones con el sistema de valor (eslabones verticales)	Surgen de las relaciones de la cadena de valor de la empresa con proveedores o clientes.	El sistema de producción “just in time”, basado en una coordinación perfecta con proveedores, reduce inventarios intermedios y costos.

Nota. Análisis de los dos tipos de interrelación de la cadena de valor. Adaptado de “*La Dirección Estratégica de la Empresa*”, por Guerras & Navas, 2022, sección 6.2, Thomson Reuters.

d. El análisis de los recursos y capacidades

Otra de las herramientas más poderosas para un análisis interno y la formulación de la estrategia, es el análisis de recursos y capacidades (Guerras & Navas, 2022). Esta herramienta tiene dos premisas fundamentales:

- **Heterogeneidad:** Las empresas varían según los recursos y capacidades que tienen en un momento dado.
- **Imperfecta Movilidad:** No todas las empresas pueden acceder a los mismos recursos y capacidades en iguales condiciones.

Así mismo contempla tres actividades fundamentales:



- **Identificación y Medición:** Conocer en profundidad los recursos y capacidades, especialmente los intangibles.
- **Evaluación Estratégica:** Determinar cuán útiles, adecuados y valiosos son para lograr y mantener una ventaja competitiva.
- **Análisis de Adquisición:** Obtener y explotar los recursos necesarios interna y externamente.

e. Identificación de recursos y capacidades

- **Identificación de los Recursos:** La empresa debe hacer un inventario detallado de sus recursos. Estos pueden ser tangibles o intangibles.
 - **Recursos Tangibles:** Activos físicos y financieros como edificios y capital. Son fácilmente identificables y medibles.
 - **Recursos Intangibles:** Basados en conocimiento, como patentes y reputación, se dividen en activos humanos (capital humano) y no humanos (tecnológicos y organizativos). Difíciles de medir y clasificar.
- **Identificación de las Capacidades:** Se trata de cómo los recursos individuales se combinan y gestionan para realizar actividades específicas de manera efectiva. Según Hall 1993 se dividen en:
 - **Capacidades Funcionales:** Orientadas a resolver problemas técnicos, como fabricación o control de calidad.
 - **Capacidades Culturales:** Relacionadas con actitud y valores, como innovación y trabajo en equipo.

Para lograr una integración de recursos y capacidades, se recurren a mecanismos formales de coordinación y rutinas organizativas.



f. El Análisis DAFO

El análisis DAFO (o SWOT en inglés, que representa Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas) es una herramienta estratégica ampliamente usada para evaluar tanto factores internos como externos en una empresa. Es una herramienta genérica que permite a la alta dirección identificar los aspectos principales de la empresa relacionados a los cuatro aspectos (Guerras & Navas, 2022).

Según Guerras y Navas (2022) se debe de:

- Usar las fortalezas para aprovechar las oportunidades del entorno mediante una estrategia ofensiva que permita lograr ventaja o para defenderse mejor de las amenazas.
- Superar las debilidades para aprovechar mejor las oportunidades o para evitar o mitigar las amenazas. (sección 6.4).

2.2.2.4.3. Formulación de estrategias. Se refiere a la creación de estrategias empresariales, que pueden ser tanto competitivas, corporativas y de internacionalización.

La estrategia es “la guía de acción que se define luego de un cuidadoso análisis del entorno externo e interno de la organización y de la evaluación realista de los recursos y capacidades” (Rivas, 2016, p. 141).

A. Estrategias competitivas

Guerras y Navas (2022) plantean que:

La estrategia competitiva se entiende como la forma mediante la cual una empresa se enfrenta a sus competidores para intentar obtener un rendimiento superior al de ellos ... la estrategia competitiva es la actuación que la empresa emprende para lograr una ventaja competitiva. (sección 7.1.2).



Por ello es preciso señalar que es una ventaja competitiva, se considera como tal cuando una determinada empresa o producto posee características diferenciadoras, colocando a dicha empresa en una posición superior para competir y obteniendo un rendimiento mayor.

Esta ventaja está dividida por costes, diferenciación de productos y por segmentación de mercados.

a. Ventaja competitiva en costes

“Una empresa posee ventaja en costes cuando tiene costes inferiores a los de sus competidores para un producto o servicio semejante o comparable en calidad lo que sitúa en una ventaja frente a sus competidores, proveedores y clientes” (Guerras & Navas, 2022, sección 7.2).

La ventaja competitiva de costes da la oportunidad a la empresa para rebajar los precios de tal manera que se anule el margen de la empresa competidora más cercana, sin que dicho competidor desaparezca. Cabe destacar que, para alcanzar el éxito con esta estrategia, el valor que ofrezca la empresa deberá ser mayor al de sus competidores.

Por ello se recomienda utilizar esta estrategia cuando:

- Los clientes son sensibles al precio y no pretenden cambiar de proveedor
- En la industria la competencia de precios es fuerte
- Se cuenta con un producto estandarizado, utilizado por casi toda la competencia sin diferenciación alguna.
- Los clientes aprovechan su capacidad de negociación para reducir precios.



Sin embargo, esta ventaja competitiva en costes también presenta riesgos como la constante atención a los costos, imitación por parte de los competidores y cambios en los gustos y preferencias de la demanda.

b. Ventaja competitiva en la diferenciación de producto

“La diferenciación proporciona lealtad de los clientes y menor sensibilidad al precio” (Guerras & Navas, 2022, sección 7.3.2).

Una empresa posee ventaja competitiva en diferenciación de producto cuando en comparación con los productos de la competencia, se logra ofrecer atributos exclusivos que crean una distinción única percibida por los clientes. Como consecuencia directa, esta distinción influye en la preferencia del consumidor hacia el producto de la empresa, relegando así a un segundo plano aquellos ofrecidos por sus competidores.

Las variables que construyen esta ventaja constan de cuatro tipos:

- Características del producto como: Aspecto físico (tamaño, color, material), rendimiento del producto (rendimiento, durabilidad, seguridad), complementos al producto (rapidez de entrega y crédito, disponibilidad).
- Características del mercado: Variedad de necesidades y gustos de los consumidores; percepción y valoración de los clientes; características intangibles (social, emocional, psicológico y estético).
- Características de la empresa: forma de concepción negocio, forma como se relaciona con sus clientes, ética, valores, cultura empresarial, reputación de la empresa, etc.



- Otras variables para la diferenciación: Que integran el tiempo y la atención a temas referentes a responsabilidad social y sostenibilidad vinculados tanto como al producto, al mercado y a la empresa.

El éxito de esta estrategia dependerá de un alto conocimiento acerca de las necesidades y preferencias de los consumidores, también un compromiso elevado con los clientes antes durante y después de la venta, un conocimiento profundo acerca de los recursos y capacidades de la empresa (Guerras & Navas, 2022).

Por otro lado, algunos de los riesgos que la ventaja suele enfrentar es la diferencia de precios con la competencia, la reducción en cuanto a la necesidad del producto, la imitación de productos por los competidores (imitación fraudulenta o falsificación), los competidores con estrategia de segmentación (enfocados en un solo segmento ofreciendo productos específicos).

c. Ventaja Competitiva en la Segmentación de Mercado

Se producen cuando las empresas en este caso dividen sus mercados grandes en segmentos más pequeños para que se pueda llegar a ellos de manera más efectiva con los bienes y servicios que la empresa ofrece, ajustando los productos a las necesidades únicas del cliente determinado (Kotler & Armstrong, 2017).

Con la segmentación de mercados se procura ante todo dar un servicio excelente a un mercado particular, diseñando estrategias funcionales para ese segmento, así es como se diferencia para satisfacer las necesidades de su mercado. La compañía que consigue el enfoque puede obtener rendimientos superiores al promedio en la industria (Kotler & Armstrong, 2017).



Con esta estrategia se pretende satisfacer segmentos muy bien definidos de acuerdo al tipo de población, a la ubicación o a sus hábitos de consumo.

Por ello para enfocarse en un segmento se deberá tener en consideración: buscar un nicho pequeño donde se evita tener competidores, contar con clientes suficientes para generar rentabilidad y diseñar productos enfocados a nichos concretos con gustos específicos. Por ejemplo, existen dos formas de enfocarse en un segmento el primero es a través de bajo coste y la diferenciación (Porter, 2015).

d. Otros modelos para definir la estrategia competitiva

La propuesta de Porter sobre las estrategias competitivas genéricas de una empresa es la más difundida, sin embargo, presenta algunos inconvenientes que limitan la posibilidad de aplicarlas. Hoy en día se ofrecen visiones alternativas sobre ello, por esta razón se presentan las siguientes propuestas ampliadas y complementarias al enfoque de Porter, las cuales constan de tres: El modelo del reloj estratégico, los modelos de negocio y las estrategias del océano azul.

- El reloj estratégico

Whittington et al. (2020) citado por Guerras y Navas (2022) propone un modelo alternativo denominado reloj estratégico, el cual amplía la propuesta original de Porter dando a conocer las estrategias genéricas con una visión más extensa, adoptando la perspectiva del cliente y evaluando el excedente que se espera obtener.

El reloj estratégico combina el valor añadido percibido por el cliente con la política de precios. Este modelo se divide en cuatro estrategias: Las estrategias orientadas a bajos precios, las estrategias orientadas a la diferenciación, estrategias híbridas (productos con



alto o medio valor añadido con precios bajos o medios) y estrategias destinadas al fracaso (precios son superiores con referencia al bajo valor añadido) (Guerras & Navas, 2022).

- **Los modelos de negocio**

“Es una descripción de las bases sobre las que una empresa crea, proporciona y capta valor a partir de sus actividades y clientes” (Guerras & Navas, 2022, sección 7.4.2). Este modelo exige a la empresa a plantear una serie de hipótesis acerca de qué desean los clientes, como obtener recursos y ofrecer los productos, así como la organización de la empresa de manera interna.

Componentes de un modelo de negocio

Esta propuesta elaborada por Osterwalder y Pigneur mencionado por Guerras y Navas (2022), denominado el “lienzo de modelo de negocio”, consta de nueve elementos básicos los cuales están divididos dentro de la propuesta de valor, viabilidad comercial (segmentos de clientes, canales de comunicación con las clientes, relación con el cliente), viabilidad técnica (recursos clave, actividades clave, asociaciones clave) y viabilidad económica financiera (fuente de ingresos y estructura de costes).

- Propuesta de valor: Elemento central del modelo de negocio, consiste en definir el tipo de solución que los productos ofrecen al cliente (Guerras & Navas, 2022).
- Viabilidad Comercial: Analiza la organización interna de la empresa. Incluye tres elementos: A) Segmentos de clientes: determinar el tipo de cliente con interés en la propuesta de valor. B) Canales de comunicación con el cliente: Medios que la empresa utilizará para transmitir su propuesta. Ejemplo: internet, tiendas propias, mayoristas. C) Relación con el cliente: Definir la fórmula para



captar, conservar y estimular las ventas en los clientes seleccionados. Ejemplo: Utilización de servicios automáticos o tecnologías de información (Guerras & Navas, 2022).

- **Viabilidad Técnica:** Es la propuesta de la empresa para conectar con el mercado. Incluye tres elementos: A) Recursos clave (menciona fuentes de ingreso exigidos por la empresa, tomando en cuenta, el desarrollo de canales y relaciones con los clientes deseados), actividades clave (la empresa desarrolla una serie de actividades ejecutando sus recursos y capacidades dependiendo del rubro en el que se encuentra), asociaciones clave (relacionarse con socios o proveedores para realizar acuerdos de colaboración estrechos y complejos) (Guerras & Navas, 2022).
- **Viabilidad económica - financiera:** Enfrenta las fuentes de ingresos (diseñar la realización de pagos y la fijación de precios) y la estructura de costes (conjunto de recursos, actividades, asociaciones clave) (Guerras & Navas, 2022).

- **La estrategia de Océano Azul**

Los modelos de negocios no permanecen en el tiempo, deben ser modificadas para alcanzar el éxito, a raíz de ello, nace la estrategia de océano azul la cual se enfoca en mejorarla y cambiarla. Para entender mejor esta estrategia se presenta la diferencia entre océano azul (es beneficiosa, no hay competencia, son únicos en el mercado) y océano rojo (asociada a industrias maduras por consiguiente tiene muchos rivales, la competencia es agresiva y debe optar por utilizar la estrategia de diferenciación o costes).

Para desarrollar una estrategia competitiva se debe tomar en cuenta las siguientes características: Foco (la empresa no se centra en la competencia, se centra en si misma),



Divergencia (al abarcar diferentes direcciones para la creación de un producto y tomar de referencia a los competidores se está optando por la estrategia del océano rojo dificultando la capacidad de crear algo innovador) y el mensaje central (debe ser claro, conciso y el producto no deberá estar presente en la industria)

Los pasos que se presentan para la creación de esta estrategia son los siguientes:

- Reconstruir fronteras de la industria: diseñando algo que no existe (explorar industrias alternativas con productos sustitutos, explorar grupos estratégicos que lleguen a todos los consumidores de la industria, explorar la cadena de compradores para descubrir a clientes interesados en las partes de la cadena de valor, explorar ofertas complementarias pensadas en el cliente, explorar el atractivo funcional o emocional y explorar dimensión del tiempo anticipándose a cambios (Guerras & Navas, 2022).
- Enfocarse en la perspectiva global y no en las cifras: Plantear una forma global y después resolver los problemas operativos que conlleva (necesidad de máquinas nuevas, nuevo personal) (Guerras & Navas, 2022).
- Ir más allá de la demanda existente: Se tiene el objetivo de maximizar los consumidores para ello se busca conseguir procedentes no solo en su industria si no en otras ofreciendo nueva oferta para atraer clientes potenciales.
- Aplicar la secuencia estratégica correcta: Hacer comercialmente viable la idea, realizando preguntas que se relacionen con la utilidad, precio, rentabilidad, obstáculos que pueda presentar el producto (Guerras & Navas, 2022).
- Superar los obstáculos clave de la organización: Son cuatro importantes (cognitivo, impedimento a la empresa de introducir cambios radicales por



aferrarse a la situación actual; de recursos, limitación de recursos y capacidades para realizar la estrategia; de motivación, tiene que ver con un esfuerzo extra para el equipo directivo y su conjunto; políticos, resistencias a cambios por intereses creados) (Guerras & Navas, 2022).

- Incorporar la ejecución dentro de la estrategia: En la empresa se deberá contar con un clima de confianza y motivación con los empleados, adoptando un comportamiento de colaboración por un proyecto en común (Guerras & Navas, 2022).

- **Estrategias Corporativas**

Según Collis y Montgomery (2007), como se citó en Guerras y Navas (2022) la estrategia corporativa se define como “la forma en la que la empresa crea valor a través de la configuración y coordinación de sus actividades multimercado”. Para esto se debe tener muy claro la dirección de desarrollo y el método de desarrollo que la empresa utilizará para llegar a sus objetivos estratégicos.

e. **Las direcciones de desarrollo**

La dirección de desarrollo se refiere a las diferentes posibilidades que tiene una empresa para impulsar el crecimiento, recomposición, reestructuración del campo de actividad. Cabe destacar que el campo de actividad es “la elección del conjunto de productos y mercados en los que quiere competir la empresa” (Guerras & Navas, 2022, sección 9.1). Por ello se propone una clasificación de estrategias, las cuales incluyen todas las posibles direcciones que una empresa puede llegar a seguir a través de la cartera de productos que posee y que puede incluir uno o más negocios. Es así cómo se identifican estrategias o direcciones de desarrollo:



- **Consolidación**

Es cuando la empresa mantiene los negocios actuales en los niveles actuales. Por lo tanto, no supone crecimiento ni cambios en el campo de actividad. Se tiene el objetivo de mantener y proteger su situación actual. Sin tomar en cuenta modificaciones, ni crecimiento.

- **La integración vertical**

Guerras y Navas (2022) mencionan que “la integración vertical supone la entrada de una empresa en actividades relacionadas con el ciclo completo de producción de un producto o servicio, convirtiéndose así la empresa en su propio proveedor [integración hacia atrás] o distribuidor/cliente [integración hacia adelante]” (sección 9.4).

La existencia de la integración vertical se da cuando se elabora parte de su producto y la otra parte la adquiere del exterior (Guerras & Navas, 2022). Dicha estrategia puede ser implementada por las siguientes razones:

- Reducir costes, la cual se aprovechará a través de sinergias como: la reducción de dependencia con intermediarios, la eliminación de costes de transacción (debido a la independencia al ser su propio proveedor)
- Mejorar la posición estratégica, se refiere al fácil acceso a los suministros de factores o la garantía de la salida de productos, asimismo brinda un refuerzo en la diferenciación de productos y se centra en la fabricación de componentes propios, los cuales brindan protección a las nuevas tecnologías.

Los riesgos más relevantes que puede presentar la estrategia de integración vertical son: A) La falta de adaptación a cambios, B) La complejidad organizada, la cual va a depender de la elaboración de sistemas de planificación, coordinación y control.



- **La reestructuración de actividades**

Se produce la recomposición de la cartera de negocios, que implica el abandono ya sea de uno o varios negocios actuales. Con la reestructuración se supone que la empresa se mantenga en tamaño y asimismo una modificación en el campo de actividad. Se realiza la reestructuración de actividades por que los mercados dinámicos dificultan la gestión de empresas muy diversificadas o porque existe la necesidad de concentrarse en un negocio central. Realizar la reestructuración de actividades ayuda a mejorar la rentabilidad y crear valor, sin embargo, cuando la estrategia no genera los aspectos mencionados anteriormente se suele deber a las siguientes circunstancias: Cuando uno o varios negocios de la cartera tienen resultados negativos, cuando a pesar de tener resultados positivos no generan sinergias sin aportar valor al conjunto. Asimismo, se pueden distinguir dos problemas diferentes: Bajo rendimiento de negocios que tiene que ver con dicho negocio (saneamiento) o el abandono de uno o más negocios (reestructuración de la cartera de productos) (Guerras & Navas, 2022).

- Saneamiento de un negocio: Se presenta cuando una empresa aun aplicando la estrategia no obtiene los resultados positivos, llevando a la empresa a tomar la decisión de recuperar o abandonar el negocio.
- Reestructuración de la cartera de productos: Se obliga a la redefinición de la composición de la cartera de productos debido a los negativos resultados aplicados por la estrategia

- **La expansión de actividades**

Con la estrategia de expansión se desarrollan productos o mercados tradicionales de la empresa mediante su ampliación, para ello se pueden utilizar los mismos recursos



técnicos, financieros y comerciales que en los negocios actuales. Las principales estrategias de expansión, son las siguientes:

- a) **Penetración en el mercado:** La empresa tiene el propósito de aumentar el volumen de ventas para clientes nuevos o antiguos. Por lo tanto, no supone modificación en el campo de actividad debido a que la empresa se mantiene con sus productos y mercados tradicionales. La penetración en el mercado puede obtenerse con variables comerciales (campañas publicitarias, ofertas, promociones), captación de nuevos clientes de otras empresas o clientes potenciales y a largo plazo explotar y reforzar las fuentes de la ventaja competitiva (Guerras & Navas, 2022).
- b) **Desarrollo de productos:** Con esta estrategia la empresa se logra quedar en el mercado actual ya que se involucra mucho en la innovación, adaptándose a las necesidades constantes de los clientes y por consiguiente brindando variedad. Sin embargo, aplicar esta estrategia representa exigencia debido a que se renueva y mejora constantemente, creando altos costos en el proceso de creación. Es por ello que se adecua de mejor manera con industrias muy dinámicas ya que están en constante innovación y los ciclos de vida de sus productos son muy cortos (Guerras & Navas, 2022).
- c) **Desarrollo de mercados:** Se produce cuando “la empresa trata de introducir sus productos tradicionales en nuevos mercados” (Guerras & Navas, 2022, sección 9.2.3). Los nuevos mercados a los que se dirige la empresa pueden entenderse como: 1) Nuevos segmentos de la industria; derivados de los criterios como el tipo de cliente, renta, canal de distribución. 2) Nuevas aplicaciones para actuales productos (adaptando los nuevos productos a funcionalidades actualizadas distintas

a las que ya se implementó en anteriores productos. 3) Nuevas áreas geográficas (ya sean locales, nacionales o internacionales, tomando en cuenta también la apertura de nuevas sedes). Es necesario que los productos sean adaptados para los nuevos mercados a los que se pretendan introducir.

d) Diversificación de actividades: Guerras y Navas (2022) da un concepto bastante claro de lo que es la estrategia de diversificación

“La estrategia de diversificación consiste en que la empresa añade simultáneamente nuevos productos y nuevos mercados a los ya existentes” (sección 9.3).

Las principales razones por las que las empresas optan por ponerla en práctica se presentan en la siguiente figura.

Figura 5

Razones para la diversificación empresarial



Nota. Las razones principales por las cuales las empresas diversifican sus actividades se pueden clasificar en externas, internas y otras razones. De “*La Dirección Estratégica de la Empresa*”, por Guerras & Navas, 2022, sección 9.3, Thomson Reuters.



La diversificación de actividades puede dividirse en diversificación relacionada y no relacionada.

- **Diversificación relacionada**

“La diversificación se considera relacionada cuando existe similitudes entre los recursos utilizados por los negocios, los canales de distribución, los mercados, las tecnologías, etc.” (Guerras & Navas, 2022, sección 9.3.1).

Existen dos tipos de diversificación relacionada: Primero se cuenta con la diversificación limitada (cuando la gran parte de los negocios de la empresa están relacionados entre sí), segundo la diversificación vinculada o encadenada (cuando cada negocio está relacionado con al menos un negocio y no directamente con el negocio central) (Guerras & Navas, 2022).

La razón esencial del desarrollo de la diversificación relacionada “es la generación de sinergias entre los distintos negocios” (Guerras & Navas, 2022, sección 9.3.1). Las cuales se pueden dar por dos formas: Compartiendo recursos y capacidades o realizando la transferencia de conocimientos y habilidades entre negocios. Pero se presentan riesgos como: el mayor esfuerzo requerido al compartir conocimientos o recursos entre las empresas y costes de compromiso

- **Diversificación no relacionada**

En la diversificación no relacionada o conglomerada, la empresa se involucra en industrias alejadas de su actividad tradicional. Por ello solo se presentan sinergias financieras (traslado de dinero de un negocio a otro) y sinergias directivas (capacidad de dirección para aplicar a los nuevos negocios) (Guerras & Navas, 2022).



Las razones por la cual se realiza esta diversificación según los autores son para: Reducir el riesgo global de la empresa, aumentar la rentabilidad mejorar la asignación de sus recursos financieros.

Asimismo, para abordar la gestión en empresas diversificadas, se utilizan modelos de dirección basados en dos dimensiones clave: la influencia en la planificación o decisiones estratégicas y la influencia en el control (Guerras & Navas, 2022).

- **Modelos de dirección en empresas diversificadas incluyen:**

- **Modelo de Planificación Estratégica:** La oficina central desarrolla la estrategia corporativa y brinda servicios centralizados. Las unidades de negocio tienen autonomía limitada y se prioriza el éxito conjunto. Aunque puede haber riesgos de interferencia excesiva y lentitud en la toma de decisiones, es adecuado para estrategias de diversificación relacionadas (crea sinergias significativas) (Guerras & Navas, 2022).
- **Modelo de Control Financiero:** La oficina central tiene poca participación en decisiones estratégicas, y el control se centra en aspectos financieros. Las unidades de negocio establecen sus propias estrategias y planes, con mayor autonomía. Es adecuado para grupos con diversidad interna y estrategias orientadas al corto plazo (Guerras & Navas, 2022).
- **Modelo de Control Estratégico:** Este modelo une la influencia en la planificación y el control estratégico. En este caso la oficina central solo revisa, critica los planes y se prioriza la estrategia siempre que se



alcance un objetivo a largo plazo. Es adecuado para unidades de negocio diversas con entornos y claves de éxito similares (Guerras & Navas, 2022).

f. Métodos de Desarrollo

Los métodos de desarrollo se integran por tres aspectos, el método de desarrollo interno, esencial para incrementar la capacidad y aumentar la competitividad de las empresas en su mercado actual; el método de desarrollo externo, que permite a la empresa acceder de manera muy rápida a nuevos mercados, nuevas tecnologías o capacidades y los métodos de desconcentración, las cuales ayudan a la empresa a tomar acción en la reinversión en áreas estratégicas para la gestión eficiente de sus recursos.

Por lo tanto, los métodos mencionados son herramientas necesarias para implementar estrategias corporativas efectivas. Tanto el desarrollo interno como el externo, junto con la desconcentración, ofrecen opciones estratégicas valiosas para el crecimiento y la adaptación de una empresa en un entorno empresarial en constante cambio.

- **Desarrollo Interno:** El desarrollo interno se refiere al crecimiento orgánico de la empresa mediante inversiones en su propia estructura.
- **Desarrollo Externo:** El desarrollo externo se da a través de la adquisición, asociación o control de otras empresas ya existentes. Este método puede ser dividido en tres categorías principales:
 - **Fusión de empresas:** Es la integración de dos o más empresas en una sola, se dividen en: Fusión pura, fusión por absorción, fusión con aportación parcial de activos (Guerras & Navas, 2022).



- **Adquisición de empresas:** Compra de acciones o una parte del capital social con el objetivo de dominarla (obtener capacidad de control político mas no mera inversión). “Control absoluto (más del 80%), mayoritario (más del 50%) y minoritario (menos del 50%)” (Guerras & Navas, 2022).
- **Alianzas entre empresas:** Las alianzas estratégicas son acuerdos entre empresas que comparten capacidades y recursos voluntariamente para incrementar su valor y sus ventajas competitivas. El objetivo común en las alianzas permite el logro de metas que serían difíciles o menos eficientes si la empresa actuara sola (existe interdependencia). Esto requiere coordinación, y compromiso entre los participantes. En la relación, las empresas son iguales, sin subordinación, y cada una controla sus propias decisiones. Sin embargo, esto lleva a una pérdida de autonomía, ya que la libertad de actuación se reduce en las actividades objeto del acuerdo. Además, los límites de la organización pueden volverse confusos (Guerras & Navas, 2022).

Las razones para optar por la cooperación son diversas, Guerras y Navas (2022) las agrupan en tres:

- **Motivos de eficiencia económica:**

Reducción de costes y consecución de economías de escala, colocación de fondos excedentarios como oportunidad de inversión y obtención de incentivos fiscales.

- **Motivos estratégicos:** Conseguir nuevos recursos y capacidades altamente valiosos, entrar en una industria y/o un país más fácilmente a comparación del desarrollo interno, aumento del poder de mercado y entrada a mercados internacionales con empresas ya adaptadas al entorno.



- **Otros factores:**

Factores políticos: Como la obligación de colaborar con un socio o empresas nacionales.

Efecto contagio y efecto moda: Las empresas tienden a sumarse a las alianzas por diversos motivos, como no quedarse aislado o seguir una tendencia en la industria.

C. Tipos de alianzas

• **Acuerdos contractuales**

“Se llevan a cabo mediante diversas modalidades de contratos entre empresas que no implican intercambio de acciones ni la inversión en el capital de ninguna empresa existente o nueva” (Guerras & Navas, 2022, sección 12.3).

Las modalidades de contratos de las empresas son las siguientes:

- **Contratos de larga duración sobre actividades concretas:** Es una forma simple de cooperación (mediante contrato a largo plazo) en la que dos empresas se unen para desarrollar actividades específicas de complementariedad (Guerras & Navas, 2022).
- **Franquicias:** Es el acuerdo en el cual una empresa (franquiciadora) cede derechos de comercialización a otra (franquiciada), que puede incluir: marca, nombre comercial, diseño, know-how, asistencia técnica y comercial (Guerras & Navas, 2022).
- **Licencias:** Son la concesión de derechos de propiedad industrial (patentes, marcas, diseños, derechos de autor, know-how) a cambio de una contraprestación (Guerras & Navas, 2022).



- **Subcontratación:** Cuando una empresa (contratista) encarga la realización de actividades a otra (subcontratista). Mejora de eficiencia y flexibilidad (Guerras & Navas, 2022).
- **Consorcio:** Cuando varias empresas establecen una relación a largo plazo para generar grandes proyectos con variedad de actividades que suelen ser temporales, allí las empresas solo colaboran sin necesidad de fusionarse (Guerras & Navas, 2022).

- **Acuerdos accionariales**

Los acuerdos accionariales son formas de colaboración entre empresas que implican la adquisición de acciones y tienen el fin de crear una nueva empresa.

- **Empresa conjunta o “Joint-Venture”:** Es una forma común de cooperación entre dos o más empresas (padres o matrices) para crear una nueva entidad (hija). La nueva empresa tiene objetivos y actividades muy delimitadas (Guerras & Navas, 2022).
- **Participaciones minoritarias:** Se dan cuando las empresas aliadas mantienen el control de cada sociedad (Guerras & Navas, 2022).
- **Intercambio o permuta de acciones (minoritario pero significativo):** Colaboración a largo plazo, sella la alianza y garantiza la alineación de intereses, sin crear una nueva entidad (Guerras & Navas, 2022).
- **Participación minoritaria en el capital de otra empresa:** Apoyo a un proyecto empresarial sin buscar el control, brinda ayuda financiera, tecnológica, industrial o comercial (Guerras & Navas, 2022).

- **Redes interorganizativas o redes de alianzas**

Las redes interorganizativas son una forma organizativa entre mercado y empresa, combinando cooperación y competencia. La esencia de estas redes radica en la especialización de cada socio en áreas de la cadena de valor donde tienen competencias distintivas, permitiendo una eficiencia conjunta (Guerras & Navas, 2022).

Figura 6

Tipos de alianzas según la naturaleza del acuerdo



Nota. De “*La Dirección Estratégica de la Empresa*”, por Guerras & Navas, 2022, sección 12.3, Thomson Reuters.

- **Formas de desconcentración de empresas**

Estas son lo opuesto a las modalidades de integración (concentración de empresas), que implica la reducción de tamaño de una empresa por motivos diversos como reestructuraciones, saneamiento del negocio, ordenamiento de la cartera de negocios,



razones fiscales, etc. Se da mediante dos operaciones: escisión y segregación (Guerras & Navas, 2022).

Escisión: En la escisión, una sociedad transfiere su patrimonio a otras sociedades y deja de existir. La escisión puede ser pura (cuando las diferentes partes del patrimonio se unen a sociedades nuevas), de absorción (cuando las partes del patrimonio se van a sociedades preexistentes) o de fusión (cuando las partes del patrimonio forman una sociedad nueva) (Guerras & Navas, 2022).

Segregación: En la segregación, parte del patrimonio de una empresa existente se separa para formar sociedades jurídicamente independientes.

D. Estrategias de internacionalización

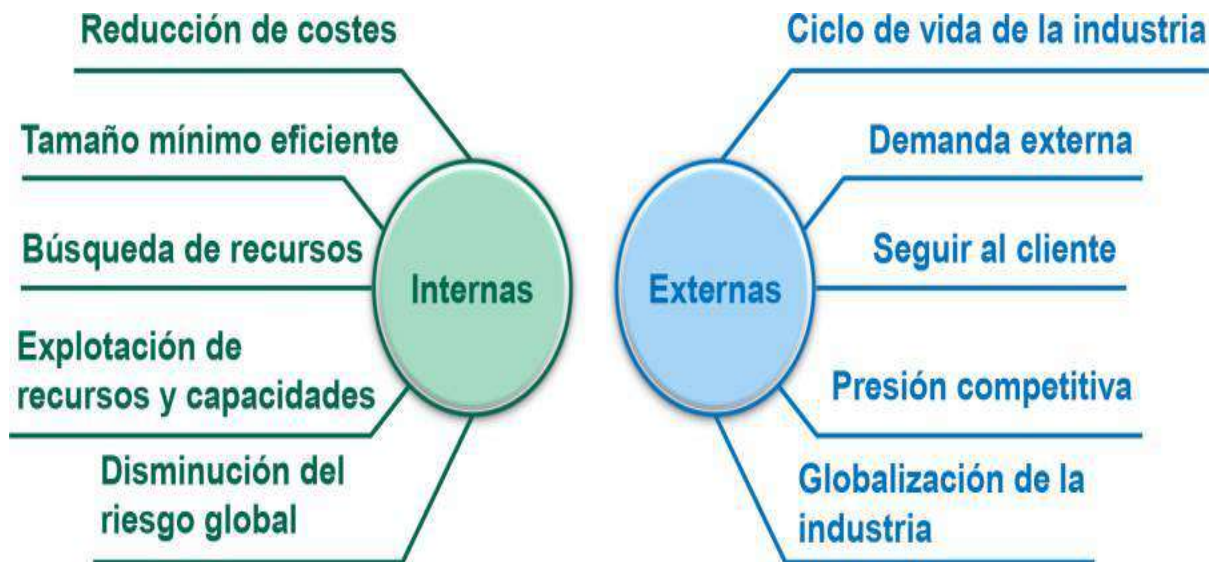
Las estrategias de internacionalización se refieren a los planes y acciones que una empresa desarrolla con el propósito de expandir su alcance y operaciones en mercados extranjeros. Para comprender mejor este concepto se detalla lo siguiente:

- **Razones para la internacionalización**

Se consideran varias razones por las que se elige la internacionalización, las cuales se dividen en internas (dependiendo de la voluntad de la empresa) y externas (independientes) (Guerras & Navas, 2022).

Figura 7

Razones para la internacionalización



Nota. De “*La Dirección Estratégica de la Empresa*”, por Guerras & Navas, 2022, sección 13.1, Thomson Reuters.

- **Estrategias para competir internacionalmente.**

Las estrategias competitivas internacionales son las siguientes:

- **Estrategia global:** La estrategia global en negocios internacionales se centra principalmente en la reducción de costos y se caracteriza por un control centralizado desde la oficina principal. En esta estrategia, se busca aprovechar las economías de escala y la transferencia de habilidades a nivel internacional. Los productos y servicios ofrecidos suelen ser estándar, y tanto la fabricación como la investigación y desarrollo (I+D) tienden a centralizarse en unas pocas ubicaciones (Guerras & Navas, 2022).
- **Estrategia multipaís:** La estrategia multipaís o multidoméstica se enfoca en diferenciar productos y servicios para adaptarlos a mercados locales. Esta



estrategia se caracteriza por la toma descentralizada de decisiones y una mayor capacidad de respuesta a las demandas cambiantes. La relación entre la oficina central y las unidades de negocio nacionales se limita en gran medida a la transferencia de dividendos y beneficios. En esta estrategia, la empresa debe considerar factores como diferencias culturales, idiomáticas, ingresos, preferencias de clientes, publicidad, canales de distribución y regulaciones locales en cada país. Por ejemplo, las firmas legales y las firmas de auditoría deben adaptarse a las leyes locales, mientras que los medios de comunicación deben ajustarse al idioma y a las preferencias de cada país en el que operan (Guerras & Navas, 2022).

- **Estrategia transnacional:** La estrategia transnacional busca un equilibrio entre eficiencia y adaptación local. Se dispersan recursos según su beneficio, evitando la concentración total o dispersión excesiva. El objetivo es ser competitivo globalmente manteniendo flexibilidad local. Se fomenta el aprendizaje organizativo y se espera que cada unidad de negocio actúe globalmente y responda a mercados locales. Ejemplos incluyen adaptaciones de productos, como el volante de automóviles en países de conducción por la izquierda (Guerras & Navas, 2022).
- **Estrategia internacional:** La estrategia internacional es adecuada para empresas altamente diferenciadas, sin presiones de costos ni necesidad de adaptación local. Se centra en explotar competencias esenciales globales, a menudo centralizadas en una ubicación única. Ejemplos incluyen software científico, alta costura y arquitectura de renombre mundial. El objetivo es



aprovechar conocimientos y capacidades valiosas en todo el mundo. Sin embargo, esta estrategia puede ser menos eficiente al no priorizar costos y al centralizar actividades. Además, puede carecer de sensibilidad local, lo que dificulta la adaptación a los mercados locales y la recepción de propuestas de mejora desde esos mercados (Guerras & Navas, 2022).

- **Estrategias de entrada a mercados exteriores**

Cuando se opta por internacionalizar, la empresa deberá determinar a dónde y cómo comercializar los productos.

- **Selección del país de destino:** De ello dependerá el éxito o la mantención de tenerlo a largo plazo. Será necesario considerar las características del país de destino y la dificultad para operar en el mercado local, como cultural adaptación del producto, riesgo país.
- **Estrategias de entrada:** Tiene que ver en cómo la empresa desarrolla sus actividades de manera internacional. Dentro de estas estrategias se encuentran:
 - **La exportación:** Método más sencillo de ingresar a mercados internacionales. Existen 3 tipos de exportación: Exportación indirecta en donde los intermediarios gestionan las ventas a los países, por lo tanto, la empresa pierde el poder de comercialización, exportación directa, la empresa controla directamente el proceso de comercialización al extranjero y Exportación pasiva, la empresa se encarga de proveer insumos a otras organizaciones.
 - **Sistemas contractuales:** En este caso, la empresa invierte dinero y cede derechos a compañías extranjeras, estableciendo condiciones a cambio de



recibir una compensación económica. A Continuación, se mencionan algunas de las modalidades usadas: Licencias (autorización de marca comercial para fabricar y comercializar el producto en su país) y franquicias (La empresa cede su know-how con estrictas normas)

- **La inversión directa en el exterior:** “Es la aportación de capital en el país destino” (Guerras & Navas, 2022, sección 13.3.2). Las empresas con mayor experiencia son las que optan por esta opción ya que genera mejor rentabilidad o mayor creación de valor. Existen dos cuestiones importantes, primero si la inversión será compartida (joint venture) o solitaria, cuando se adquiere una empresa que opera en el país destino o una nueva filial.

2.2.2.4.4. Implantación de Estrategias

A. Evaluación y selección de estrategias

En el proceso de selección de estrategias, se lleva a cabo la generación de opciones, su evaluación y la elección de la estrategia más idónea para la organización. Una vez que se han concebido diversas alternativas estratégicas, estas deben someterse a una evaluación rigurosa, considerando criterios de adecuación, factibilidad y aceptabilidad. La estrategia que logre satisfacer de manera efectiva estos criterios será la seleccionada para su implementación.

La adecuación se fundamenta en criterios de coherencia y lógica en las estrategias propuestas. Entre los aspectos fundamentales a evaluar se incluyen la consistencia interna de la estrategia, su capacidad para abordar las debilidades y amenazas identificadas, su habilidad para capitalizar las fortalezas y oportunidades, y su contribución al logro de la



misión y los objetivos estratégicos. La evaluación de la adecuación puede llevarse a cabo a través de enfoques teóricos o empíricos.

Por otra parte, la factibilidad de las estrategias implica la evaluación de su ajuste tanto con la organización como con los recursos y capacidades disponibles. Esto conlleva analizar si es viable la implementación de estas estrategias considerando los recursos físicos, humanos y financieros disponibles, además de asegurar un adecuado alineamiento organizativo. Se presta especial atención a la factibilidad financiera y a la disponibilidad de otros recursos, así como a la identificación de posibles obstáculos en la fase de implantación y al necesario ajuste en la estructura organizativa (Guerras & Navas, 2022).

En cuanto a la aceptabilidad de las estrategias, se enfoca en determinar si los resultados previstos son aceptables tanto para la empresa como para sus grupos de interés (stakeholders). La aceptabilidad es subjetiva y depende de las expectativas de los grupos de interés involucrados. Se evalúa a través de criterios como la creación de valor y rentabilidad, el riesgo financiero y político. Se analiza cómo la estrategia impactará en cada grupo de interés y cuál será su reacción. Además, se enfatiza la importancia de considerar la sostenibilidad en la evaluación de la aceptabilidad de las estrategias propuestas (Guerras & Navas, 2022).

B. Implantación de estrategias

Una vez definidas todas las estrategias genéricas, competitivas o internacionales que podrían aplicarse, se deben optar por la mejor estrategia para su implantación, lo que a su vez implica deshacerse de las demás.

Guerras y Navas (2022) mencionan que “la implantación de la estrategia hace referencia al conjunto de actividades y decisiones que son necesarias para hacer efectiva o



poner en marcha una estrategia, de modo que se consiga la misión y los objetivos estratégicos previamente planteados" (sección 14.3).

Así mismo Vázquez et al. (2020) mencionan que la implementación consiste en poner en práctica la estrategia, de acuerdo con lo planificado y a su vez ser capaces de tomar decisiones sobre la marcha para subsanar imprevistos, lo que llaman "estrategias emergentes".

Existen dos tipos de ajustes esenciales en este proceso: el ajuste estratégico, que se refiere a la alineación entre la estrategia y el contexto (objetivos, entorno, recursos internos), y el ajuste organizativo, que se relaciona con la congruencia entre la estrategia y la organización en la que se implementará (Guerras & Navas, 2022).

Una pobre implantación puede echar a perder una buena estrategia y resultar en problemas difíciles de diagnosticar ya que terminamos preguntándonos ¿qué hicimos mal? ¿Qué parte de la estrategia falló? cuando en realidad falló el proceso de implantación. "El éxito de la estrategia sólo se puede alcanzar plenamente cuando se elige correctamente la estrategia y se implanta de forma excelente" (Guerras & Navas, 2022, sección 14.3).

La implantación de estrategias en las organizaciones es un proceso delicado, y su éxito o fracaso puede atribuirse a una variedad de factores como: tiempo, coordinación, capacidades, dirección, control, etc. Además, una definición inadecuada de roles y responsabilidades, junto con una falta de coordinación, pueden resultar en un grave problema para la empresa. Es vital que los empleados tengan las habilidades y el entrenamiento necesario para ejecutar la estrategia.

Los elementos impredecibles del entorno, así como una dirección ineficiente y una supervisión deficiente, también pueden poner en peligro la implantación.



“Mientras que la estrategia es formulada por un número reducido de personas, normalmente vinculadas a la más alta dirección, la implantación implica a todos y cada uno de los miembros de la empresa” (Guerras & Navas, 2022, sección 14.3.2).

Esto subraya la necesidad de un compromiso genuino de toda la empresa, que va más allá de las formalidades y se traduce en una verdadera implicación personal. La gestión del cambio es esencial en este proceso, y aspectos como el liderazgo y las políticas de recursos humanos juegan un papel crucial.

Ambos autores agrupan las actividades necesarias para la implantación en dos grupos:

a. Soporte organizativo

“Consiste en preparar a la empresa para que se adapte a la estrategia elegida. Incluye los problemas relativos al diseño de la estructura organizativa, el liderazgo estratégico, la dirección de recursos humanos y la gestión de la cultura organizativa” (Guerras & Navas, 2022, sección 14.3.1).

Aquí se destaca la importancia de tener una estructura organizativa bien definida para implementar con éxito una estrategia. La adaptabilidad, el liderazgo adecuado y la gestión del personal y la cultura son esenciales para lograr una alineación estratégica. Todo cambio en la estrategia implica ajustes en la estructura organizacional.

Tal como menciona Jiménez (2015), “formular la estrategia es colocar las fuerzas en sus posiciones antes de entrar en acción, mientras que implantar la estrategia consiste en administrar las fuerzas durante la acción” (p. 231). Definitivamente la estructura organizacional se debe definir antes, sin embargo y tal como prevé Vázquez et al. (2020), existen estrategias emergentes dentro del periodo de actuación que pueden ser por



imprevistos o simplemente factores imprevisibles, el menciona: “poner en marcha una estrategia nueva dentro la de empresa suele conllevar la necesidad de realizar cambios en la estructura organizacional” (p. 119).

b. Sistemas administrativos de apoyo

Los sistemas administrativos de apoyo, según Guerras y Navas (2022):

Incluye los sistemas de planificación y control estratégicos, así como los sistemas de información. Todos ellos permiten elaborar el plan estratégico, concretarlo en planes operativos, programas, presupuestos, etc., así como vigilar su cumplimiento y reorientar el plan cuando sea preciso (sección 14.3.1).

Aquí el autor enfatiza la necesidad de herramientas y sistemas administrativos eficientes para el desarrollo, ejecución y monitoreo de planes estratégicos. La capacidad de reajustar y adaptarse a cambios basándose en la información recibida es crucial para mantener la relevancia y efectividad de la estrategia.

Con respecto a la implantación de estrategias Thompson et al. (2015) establecen un marco teórico para ejecutar estrategias bajo la idea de que cada organización tiene características diferentes que pueden cambiar de acuerdo a las circunstancias, y que debe ser la administración quienes decidan cómo y cuándo aplicar estrategias ajustándose a su situación con una agenda administrativa precisa.

Es importante que la implementación estratégica se adapte al carácter único y a las circunstancias cambiantes de cada organización. La ejecución de la estrategia no es una tarea aislada, sino un conjunto cohesivo de componentes interrelacionados que demandan atención detallada. Desde la contratación de personal adecuado hasta la promoción de una cultura corporativa que respalde la ejecución, es esencial que los administradores tomen



decisiones informadas y deliberadas. Al abordar cada uno de estos componentes con precisión, las organizaciones no solo estarán ejecutando estrategias, sino también fortaleciendo sus cimientos para un futuro sostenible y exitoso. Con esto en mente, es esencial considerar cada elemento listado como una pieza integral del rompecabezas estratégico antes de avanzar hacia cualquier nueva iniciativa o tema

2.2.2.4.5. El control estratégico. Tal como mencionan Guerras y Navas (2022): “la planificación no tiene sentido si no va acompañada del correspondiente sistema de control estratégico que incluye la medición de los resultados” (sección 16).

El control estratégico es esencial en las empresas para que estas se aseguren de que todo funcione según lo planeado y se logren los objetivos establecidos. Este control verifica que todas las decisiones tomadas se estén implementando de manera correcta y que estén dando los resultados esperados, en palabras de Arbaiza (2020) “el control permite evaluar el desempeño y la aplicación de la estrategia, así como validar e informar acerca del cumplimiento de las actividades pactadas en cada una de las etapas” (p. 53).

El control de la estrategia consiste en “verificar los resultados de la implantación de la estrategia para determinar el grado de cumplimiento de los objetivos” (Vázquez et al., 2020, p. 120)

La función de control en la empresa puede entenderse como la medición y evaluación de las actividades que se desarrollan, así como las actuaciones necesarias para procurar que las decisiones adoptadas se cumplan y los objetivos propuestos se consigan y corregir las desviaciones observadas (Guerras & Navas, 2022, sección 16.3).



El enfoque principal del control estratégico es guiar y apoyar a los líderes principales de la empresa durante la implantación de estrategias, ofreciéndoles retroalimentación. Esta retroalimentación es crucial para verificar si cada paso del proceso está siendo ejecutado en el momento adecuado, si se alinea con la estructura de la empresa y si se está llevando a cabo de la manera correcta.

El control estratégico se divide en dos partes principales (Schendel & Hofer, 1979, como se citó en Guerras & Navas, 2022):

- **Control de la implantación:** Este revisa y sigue el proceso de cómo se está llevando a cabo una estrategia. Se asegura de que todos los planes y políticas estén en marcha y estén funcionando como se esperaba. Si se encuentran problemas, se pueden hacer correcciones (Guerras & Navas, 2022).
- **Control de la estrategia:** Este examina la estrategia en sí y verifica si sigue siendo válida con el tiempo. Si hay cambios en el entorno de la empresa o si hubo errores al hacer la estrategia, puede ser necesario hacer cambios en la misma. Es importante que el control estratégico no solo se base en resultados financieros o técnicos, sino también en cómo se adapta la organización a la estrategia, como la estructura y cultura de la empresa (Guerras & Navas, 2022).

Para diseñar un buen sistema de control estratégico, se deben considerar tres cosas planteados por guerras y navas:

- Medir los resultados de la empresa para ver si la estrategia está funcionando.
- Tener un sistema de información que detecte cambios que pueden afectar la estrategia.



- Definir sistemas internos que garanticen que la estrategia se está implementado en todos los niveles de la empresa.

a) Medición de los resultados de la empresa: Auditoría estratégica

La auditoría estratégica es la última parte de la gestión estratégica, esta consiste en analizar y evaluar como la implantación de la estrategia afectó cada área, comparando lo que se esperaba que sucediera con lo que realmente sucedió (Guerras & Navas, 2022).

- **Medidas cualitativas:** Estas se basan en juicios o percepciones y pueden ser respuestas a preguntas específicas, sobre cómo se siente la empresa en términos de adecuación, recursos, riesgos, tiempo y resultados, para medir cualitativamente Guerras y Navas (2022) mencionan el esquema de las 6 preguntas de Tilles (1963):
 - **Consistencia interna:** Se refiere a la coherencia de la estrategia en función de los objetivos de la empresa.
 - **Consistencia con el entorno:** Evalúa si la estrategia es coherente con las variables externas, como cambios políticos, preferencias de consumidores, entre otros.
 - **Ajuste con recursos disponibles:** Determina si la estrategia es viable con los recursos actuales de la empresa.
 - **Grado de riesgo:** Evalúa si el nivel de riesgo asociado a la estrategia es aceptable para la organización.
 - **Horizonte temporal:** Se refiere a la duración prevista para la implantación de la estrategia y si es realista.



- **Funcionamiento de la estrategia:** Mide si la estrategia está dando los resultados esperados.
- **Medidas cuantitativas:** Estas se basan en indicadores cuantitativos, son más concretas y se basan en números como estadísticas o ratios. Por ejemplo, se pueden usar indicadores financieros para ver cómo se está desempeñando la empresa.

b) Cuadro de mando integral (Balanced Scorecard)

Es una herramienta propuesta por Kaplan y Norton en 1992 que ofrece una medición completa del rendimiento de una empresa, considerando más allá de sólo indicadores financieros, propone la utilización de indicadores clave de rendimiento (KPI, Key Performance Indicator) o métricas cuantitativas que muestren el rendimiento por áreas. Esta herramienta de control estratégico se divide en cuatro perspectivas que derivan de la visión y estrategia elegida (Guerras & Navas, 2022):

- **Finanzas:** Analiza indicadores económicos tradicionales.
- **Clientes:** Evalúa la relación y satisfacción con los clientes.
- **Procesos internos:** Se enfoca en los procedimientos esenciales para el negocio.
- **Formación y crecimiento:** Considera la capacitación y el desarrollo de empleados y sistemas.

Estas perspectivas están interconectadas y se basan en relaciones causa-efecto. El Cuadro de Mando Integral transforma la visión de la empresa en objetivos concretos, proporcionando una visión holística del rendimiento empresarial, “es importante destacar que cada una de las perspectivas se articula a través de un sistema de objetivos, indicadores, metas y acciones o iniciativas” (Guerras & Navas, 2022, sección 16.3.2).



Figura 8

Aplicación del Cuadro de Mando Integral

Perspectiva	Objetivo	Indicadores	Meta	Programa de acción
Financiera	- Crecimiento - Rentabilidad	- Crecimiento y diversificación de los ingresos - Reducción de costes - Mejora de la productividad - Utilización de los activos	- Superar el crecimiento del mercado en un 2% o en 5 puntos, en 3 años - Crecimiento de la productividad en un 5% anual	- Plan de productividad
Cliente	- Valor percibido por el cliente	- Cuota de mercado - Incremento de clientes - Retención de clientes - Satisfacción del cliente - Rentabilidad del cliente	- Clasificado en el n° 1 por el 75% de los clientes - Alcanzar un 80% de recompra del cliente - Aumentar la rapidez de atención al cliente	- Programa de fidelización de clientes - Auditoría de calidad de las reclamaciones
Procesos internos	- Procesos de innovación - Operaciones - Servicio postventa	- Indicadores de tiempo del proceso - Indicadores de calidad del proceso - Indicadores de coste del proceso	- Reducir el tiempo de producción en un 5% - Reducir la tasa de defectos un 1% - Eliminar costes suntuarios	- Programa de eficiencia interna - Plan de I+D
Formación	- Capacidades de los empleados - Capacidades de los sistemas de información - Motivación, delegación de poder y coherencia de objetivos	- Satisfacción, retención y productividad del empleado - Disponibilidad de información interna y externa - Clima laboral - Cultura corporativa	- Incrementar la motivación de la plantilla - Incrementar el uso de intranets y extranets - Mejorar el clima laboral	- Plan de formación del personal - Desarrollo de bases de datos

Nota. De “*La Dirección Estratégica de la Empresa*”, por Guerras & Navas, 2022, sección 16.3, Thomson Reuters.

c) Diseño de un sistema de información

El diseño de un sistema de información es fundamental para el control estratégico, la información es uno de los recursos mapas valiosos para la dirección estratégica, debe ser información tanto interna como externa a la empresa y debe ser relevante, oportuna, y tener el soporte adecuado, debe incluir un sistema de alerta y vigilancia que detecte cambios que puedan afectar el éxito de la empresa (Guerras & Navas, 2022).

Entre los sistemas de información que contemplan Guerras y Navas (2022) se tiene el sistema ERP, sistema CRM y las técnicas de minería de datos.

d) Control Interno de las Unidades Organizativas: Evaluación y Modelos



En el contexto del control estratégico, el control interno de las unidades organizativas es esencial. Esto asegura que los directivos responsables de diferentes unidades, como departamentos o divisiones, alcancen sus objetivos y utilicen eficazmente los recursos asignados (Guerras & Navas, 2022). Los autores destacan cinco modelos de control interno:

- **Centros de Costes:** Estas unidades gestionan los recursos y costes, sin influencia en decisiones de producción o calidad. Se miden insumos en dinero y resultados en términos físicos.
- **Centros de Ingresos:** Similar al anterior, pero se centra en maximizar ventas, común en departamentos comerciales.
- **Centros de Beneficios:** Tienen autonomía sobre costes e ingresos, buscando maximizar el beneficio contable.
- **Centros de Inversión:** Pueden decidir la adquisición de activos para aumentar la rentabilidad, ideal cuando hay diferencias significativas en activos entre unidades.
- **Centros de Gasto Discrecional:** Se aplican a unidades que brindan servicios internos y reciben un presupuesto anual. El control puede involucrar el cobro por servicios internos para evitar abusos en presupuestos y garantizar calidad.

La elección del modelo depende de la autonomía de la unidad y la medición de resultados, y cada uno tiene sus ventajas y desafíos, lo que requiere una consideración cuidadosa según las necesidades de la organización (Guerras & Navas, 2022).



2.2.3. *Exportaciones*

Hoy en día en un mundo más globalizado e interconectado, la exportación desempeña un papel muy importante en el contexto del comercio internacional, esta desencadena un impacto significativo en el desarrollo económico de las naciones, contribuyendo con la explotación eficiente de sus ventajas competitivas, promoviendo la creación de empleo y estimulando la innovación y diversificación de productos y servicios en el mercado.

Hill (2021) señala en su obra "Negocios Internacionales: Cómo competir en el mercado global" que las exportaciones son el método elegido por el 90% de las empresas que participan en el comercio internacional. Esto es especialmente relevante para las pequeñas y medianas empresas (PyMEs) debido a su bajo nivel de compromiso en comparación con otras estrategias de expansión internacional. Además, menciona que esas pequeñas y medianas empresas representan el 80 % de las compañías que se internacionalizan en casi todo el mundo.

A pesar de que el comercio internacional puede parecer un tema complicado y abrumador, la realidad es todo lo contrario. El autor menciona que, en Estados Unidos, más del 85% de las empresas que operan internacionalmente son PyMEs y lo hacen mediante la exportación.

2.2.3.1. Definición de Exportación

La exportación, como estrategia de entrada en mercados extranjeros, representa el nivel más bajo de involucramiento y compromiso que una empresa puede adoptar. Es esencial subrayar que la exportación se refiere específicamente a la venta de productos en



el extranjero, y no abarca una variedad amplia de actividades comerciales en el ámbito internacional (Hill, 2021).

Es precisamente este enfoque en la venta en el extranjero lo que hace que la exportación sea una estrategia preferida y manejable para las PyMEs.

De acuerdo a Daniels et al. (2018) “la exportación es la venta de bienes o servicios producidos por una empresa que tiene su sede en un país a clientes que residen en otro país” (p. 365).

Asimismo, para Lerma y Márquez (2020) esta acción es esencial en el mundo de los negocios internacionales y se refiere a la venta de productos (tanto bienes como servicios) más allá de las fronteras del país vendedor, en conjunto con las importaciones, forma la base del comercio exterior. Contar con un negocio de alcance internacional conlleva a generar oportunidades como desafíos, así como una serie de tareas para operar en un escenario mundial.

En la actualidad la exportación para las PyMEs se considera como un aspecto vital, para conseguir una amplia participación en el mercado, dado que se constituye una fuente de ingresos considerable en el contexto económico. Además, este enfoque abre las puertas a una serie de oportunidades empresariales, con mayor diversificación y complejidad, exponiendo a las empresas en un escenario de competencia internacional.

Un contraste significativo en la exportación se observa al comparar la actitud de las grandes empresas con la de las pequeñas y medianas. Mientras que las grandes compañías tienden a ser proactivas al buscar oportunidades de exportación y fortalecer sus capacidades para el comercio global, las PyMEs a menudo muestran renuencia inicial. Por lo general, estas últimas consideran la exportación sólo cuando su mercado nacional está saturado o



cuando tienen capacidad de producción excedente, lo que las impulsa a buscar oportunidades de crecimiento en el ámbito internacional (Hill, 2021).

En el contexto de la gestión estratégica, las empresas más pequeñas enfrentan desafíos adicionales al considerar la exportación. A menudo, carecen de conocimientos sobre las oportunidades en el mercado extranjero y pueden sentirse intimidadas por las complejidades inherentes al comercio internacional. Además, la falta de familiaridad con prácticas comerciales, idiomas, culturas, sistemas legales y monedas extranjeras puede ser un obstáculo significativo. Estos desafíos subrayan la importancia de abordar estratégicamente la exportación en el contexto de la gestión empresarial.

Al enfrentar los desafíos de la exportación, es fundamental para las empresas superar obstáculos comunes. Estos obstáculos incluyen la necesidad de realizar un análisis de mercado sólido, adaptar las ofertas de productos a las necesidades de los clientes extranjeros, abordar la distribución eficiente y ejecutar campañas promocionales efectivas. Además, la exportación implica un compromiso significativo de tiempo y recursos administrativos para comprender y negociar con éxito en los mercados extranjeros. Para las empresas de la Asociación de Chocolateros del Cusco, comprender estos obstáculos y diseñar estrategias específicas para superarlos será crucial para lograr un crecimiento sostenible en los niveles de exportación y, en última instancia, para el éxito de la gestión estratégica en el contexto de la exportación de productos chocolateros.

2.2.3.2. ¿Quiénes son los exportadores?

Un exportador es un empresario o una empresa que tiene la intención de vender sus productos o servicios en mercados internacionales.



Es importante destacar que no todas las empresas se dedican a la exportación, y algunas empresas exportan más que otras. Por tal razón en las prácticas empresariales (acciones producidas en un determinado tiempo) se logran identificar en tres tipos de exportadores:

- **No exportador:** En este caso, la persona o empresa tiene un nivel muy bajo de conocimientos sobre exportaciones y, en muchas ocasiones, carece de interés en el comercio exterior o cuenta con recursos limitados (Daniels et al., 2018).
- **Exportador ocasional:** La empresa decide enfocarse en el mercado local y suministra productos para la exportación que no fueron inicialmente buscados, sino que surgieron a través de ventas locales, enviando así sus productos a clientes ocasionales (Daniels et al., 2018).
- **Exportador habitual:** Es una empresa o empresario con experiencia en los aspectos técnicos del comercio internacional se concentra continuamente en expandir sus operaciones. Por esta razón, asigna recursos significativos para ampliar sus actividades de exportación y aumentar las ventas (Daniels et al., 2018).

2.2.3.3. Objetivos de la exportación

Las empresas exportan para alcanzar diversos objetivos, según la perspectiva de Guerras y Navas (2022) la exportación permite a las empresas ingresar a mercados internacionales, expandir la cartera de clientes, y suele ser utilizado con habitualidad como las primeras experiencias internacionales por las empresas.

Del mismo modo, brinda grandes contribuciones a las empresas produciendo el aumento en la rentabilidad, incrementando la productividad y ayudando a diversificar las actividades de la empresa (Daniels et al., 2018).



2.2.3.4. Fuentes de ventaja en las exportaciones

Existen muchas formas de ingresar a mercados extranjeros, la empresa debe elegir cuál es la mejor manera tomando en cuenta las ventajas con las que cuenta, a continuación, se detallan tres tipos de ventajas.

- **Ventajas de propiedad:** Se hace referencia a cuando una empresa aprovecha al máximo sus competencias básicas. Los gerentes combinan recursos y capacidades para desarrollar estas competencias, que pueden incluir aspectos como el desarrollo de productos o la gestión de la calidad, entre otros ejemplos (Daniels et al., 2018).
- **Ventajas de ubicación:** Para que una ubicación sea considerada favorable, debe ofrecer una combinación beneficiosa entre una gran oportunidad de ventas y un riesgo de inversión reducido en el mercado extranjero. Al contar con ello genera una fuerte ventaja (Daniels et al., 2018).
- **Ventaja de internacionalización:** Al contar con múltiples imperfecciones en el mercado, si la empresa lleva a cabo las transacciones comerciales internamente, tendrá un mayor control sobre sus operaciones y no dependerá totalmente del mercado externo lo cual permitirá reducir al mínimo los riesgos que podrían surgir en el mercado. Por tanto, llevar a cabo las actividades de mercado dentro de la compañía reduce riesgos (Daniels et al., 2018).

2.2.3.5. Motivación para exportar

La búsqueda de oportunidades en el mercado extranjero ha provocado el estudio de varios motivos por los cuales las empresas se dedican a exportar, y particularmente se analizó la influencia de dos motivadores planteados por Daniels et al. (2018):



- **Motivadores externos:** Procedentes del entorno externo de la empresa, estos estímulos motivan el inicio de actividades de exportación. Los cuales suelen manifestarse a través de pedidos no solicitados, oportunidades inesperadas de generación de beneficios, la expansión de mercados potenciales y la cercanía geográfica a mercados internacionales.
- **Motivadores internos:** Surgen dentro de la empresa y se presentan a través de la diversificación de productos, el exceso de capacidad y las grandes perspectivas de crecimiento.

Es importante destacar que algunas empresas optan por la exportación en lugar de realizar inversiones directas en el extranjero, como la creación de empresas conjuntas, la concesión de licencias o la inversión extranjera directa. La razón detrás de esta elección radica en la preocupación por asumir un nivel de riesgo elevado al no tener un control directo en esas inversiones. Por lo tanto, prefieren enfocarse en la expansión hacia mercados extranjeros a través de la exportación, ya que esto implica menos requisitos operativos y una mayor seguridad en sus operaciones (Hill, 2021).

2.2.3.7. Estrategias de exportación

Hill (2021) menciona que las estrategias de exportación son las siguientes:

- **Iniciar a pequeña escala:** Una estrategia clave es comenzar las operaciones de exportación de manera gradual y a pequeña escala. Esta aproximación reduce los riesgos asociados con la exportación y brinda la oportunidad de aprender sobre el mercado extranjero antes de comprometer grandes recursos.
- **Expansión de líneas de productos:** Una vez que las operaciones de exportación se vuelven rentables, se puede considerar la expansión de las líneas



de productos exportados. Esto permite diversificar la oferta y aumentar las oportunidades de éxito en el mercado extranjero.

- **Contratar personal local:** Contar con personal local en el país extranjero es esencial para promover los productos de la compañía. Estas personas tienen un conocimiento profundo de cómo hacer negocios en el mercado específico y pueden facilitar el proceso de entrada al mercado.
- **Modelo de franquicias:** El modelo de franquicias es otra estrategia exitosa de exportación que algunas empresas han adoptado. Permite establecer presencia en mercados extranjeros a través de socios locales que operan bajo la marca y el sistema de negocio de la empresa matriz.
- **Enfoque en mercados específicos:** Es aconsejable centrarse inicialmente en un mercado o en unos pocos antes de expandirse a otros. Esto permite comprender mejor las particularidades de estos mercados y evitar la dispersión de recursos.
- **Contratación de asesoría en exportaciones:** Sobre todo para los exportadores novatos, la contratación de una Agencia de Comercio Exterior (CAE) o de consultores experimentados en exportaciones puede ser beneficiosa. Estos profesionales pueden identificar oportunidades y ayudar a cumplir con los requisitos y regulaciones de exportación.

2.2.3.8. Acceso a mercados extranjeros o internacionales

Acceder a nuevos mercados es vital para la supervivencia empresarial, dado que la mayoría de los mercados nacionales están alcanzando altos niveles de saturación. Por lo



tanto, expandirse al extranjero se vuelve una necesidad para continuar con el crecimiento y aumentar la competitividad (Lerma & Márquez, 2020).

Más aún, teniendo en cuenta la globalización y la interconectividad, las empresas encuentran más oportunidades de crecimiento, ya que tienen un panorama más amplio en comparación con sus mercados locales. Además, es importante señalar que las expectativas de los consumidores han evolucionado significativamente en este contexto. Por lo tanto, esto motiva a las empresas a fomentar su desarrollo y perfeccionar diversos aspectos de su operación. Este enfoque no sólo amplía el alcance de las empresas, sino que también les brinda la oportunidad de adaptarse a las demandas cambiantes de los consumidores y aprovechar la tecnología para llegar a mercados internacionales de manera eficiente.

Según Lerma y Márquez (2020) el mercado extranjero está compuesto por un conjunto de compradores que se encuentran en cualquier parte del mundo. Esta diversidad geográfica y cultural implica que el mercado no sea homogéneo, ya que engloba una variedad de culturas, niveles de desarrollo, ambientes, estructuras sociales, políticas y normatividad entre los posibles compradores de diferentes regiones y países.

2.2.3.9. Barreras Arancelarias y no Arancelarias

A. Barreras Arancelarias

Según Lerma y Márquez (2020) son disposiciones legales que se aplican comúnmente para establecer impuestos a la importación. El propósito principal de estas medidas es desalentar la entrada de ciertas mercancías y servicios a un país. Cuanto mayor sean estos aranceles, más difícil será el ingreso y la competencia con la producción local, ya que este costo adicional se manifiesta en un aumento en los costos de los productos importados.



Por lo general, las barreras arancelarias se caracterizan por su transparencia, dado que las normas que las rigen están bien establecidas. Es importante destacar que estas barreras consisten en impuestos elevados impuestos por el gobierno con el propósito de controlar y regular las importaciones (Lerma & Márquez, 2020).

Asimismo, es importante destacar que un país también tiene la capacidad de imponer medidas de castigo comercial en situaciones donde se incumplan normativas o se lleven a cabo prácticas desleales. Estas medidas pueden incluir la imposición de cuotas o aranceles compensatorios, así como la implementación de embargos.

- **Cuota compensatoria:** Es una cantidad de dinero que se suele pagar por haber recurrido a una práctica desleal que tenga que ver con el dumping (Vender un determinado producto en un país importador a un bajo costo), teniendo como principal objetivo compensar ese daño (Lerma & Márquez, 2020).
- **Impuesto compensatorio:** Es una sobretasa impositiva impuesta por las autoridades de un determinado país, la cual deben proceder a pagar debido a una sanción por haber dañado algún sector de su actividad económica, ya sea el país o el exportador el cual haya realizado algún acto o práctica desleal (Lerma & Márquez, 2020).

B. Barreras no Arancelarias

“Son aquellas disposiciones gubernamentales que obstaculizan el ingreso de mercancías a un país determinado al imponer como requisito, para permitirles ingresar, que los productos o servicios cumplan determinadas reglas o reúnan ciertas características” (Lerma & Márquez, 2020, p. 231).



A diferencia de las barreras arancelarias, que implican la imposición de impuestos a las importaciones, estas disposiciones no conllevan cargas financieras directas. En su lugar, se manifiestan a través de embargos, estándares técnicos o regulaciones específicas diseñadas para proteger aspectos como la salud pública, el medio ambiente o la seguridad de los consumidores (Lerma y Márquez, 2020).

2.2.3.10. Métodos de Exportación

Daniels et al. (2018) menciona las opciones para una exportación eficiente en el extranjero se dividen en tres categorías: exportación directa, exportación indirecta y exportación pasiva.

Es importante destacar que existen diversos métodos para llevar a cabo la exportación de productos. A menudo, cuando se menciona este término, se tiende a simplificar como el proceso de fabricación, venta, empaque y envío de productos al extranjero. Sin embargo, es crucial comprender que la exportación implica el cumplimiento de una serie de requisitos y normativas establecidas por los países.

2.2.3.10.1. Exportación directa. La empresa opta por vender directamente sus productos a través de un intermediario independiente, que puede ser un agente, un distribuidor, un minorista ubicado en un país extranjero, etc. La empresa asume la responsabilidad de gestionar todos los procesos, que van desde la investigación de mercado hasta la distribución y la cobranza en el extranjero. Esto conlleva un riesgo más elevado debido al compromiso de inversión que implica (Daniels et al., 2018).

Es importante destacar que, si se gestiona adecuadamente la exportación en esta modalidad, se puede lograr una maximización del crecimiento en ventas y utilidades dentro de la organización (Daniels et al., 2018).



Según Lerma y Márquez (2020) la exportación directa se divide en:

- **Agente, o agentes de venta:** Son empleados de la empresa que se trasladan o radican en el mercado objetivo. La empresa es responsable de proporcionarles entrenamiento, mantener su conocimiento actualizado, brindarles viáticos, supervisar sus actividades y mantener una comunicación constante con ellos. También se encarga de planificar y dar seguimiento a sus labores de ventas, promoción y prospección en el mercado donde operen (Lerma & Márquez, 2020).
- **Minorista independiente:** Se refiere a las ventas personales realizadas a través de vendedores que no son empleados de la empresa y que, en muchos casos, son contratados por comisión en el mercado objetivo (Lerma & Márquez, 2020).
- **Filial o sucursal:** Es una tienda propia fuera del país de origen, la cual facilita las posibilidades de exportar, ya que se tiene presencia en los mercados de exportación, Para los compradores, estas adquisiciones se perciben como ventas locales (Lerma & Márquez, 2020).
- **Ferias comerciales:** Son exhibiciones periódicas que tienen lugar en plazas específicas. En estas exhibiciones, se reúnen oferentes que promocionan sus productos, posibles compradores, hombres y mujeres de negocios en busca de alianzas estratégicas o representaciones, así como investigadores de inteligencia comercial (Lerma & Márquez, 2020).
- **Misiones comerciales:** Las misiones comerciales son visitas o viajes grupales de negocios a un país o región específica con el objetivo de estimular la



adquisición de productos, ya sean bienes o servicios, en el mercado seleccionado. Estas misiones suelen ser organizadas por las agencias gubernamentales a nivel nacional y estatal encargadas de promover las exportaciones. Durante estas misiones, los empresarios presentan su oferta comercial a posibles compradores o distribuidores, llevando consigo muestras de los productos que desean exportar para exhibirlas ante potenciales compradores (Lerma & Márquez, 2020).

- **Ruedas de negocios:** Son encuentros planificados que reúnen de manera directa a proveedores y compradores en un entorno propicio para llevar a cabo negociaciones y establecer contratos comerciales. Estas reuniones fomentan el contacto entre empresarios, instituciones y organizaciones que desean establecer relaciones, ya sea para concretar transacciones comerciales o forjar alianzas estratégicas (Lerma & Márquez, 2020).

Asimismo, las ruedas de negocios se clasifican en cinco tipos:

- a) Rueda de negocios mono sectorial: Participación de empresas de un solo rubro.
- b) Rueda de negocios multisectorial: Integrada por empresas de diversos sectores.
- c) Rueda de negocios regional o nacional: Los participantes vienen de un mismo país o región.
- d) Rueda de negocios internacional: Reúne a empresarios de todo el mundo, para realizar entrevistas entre sí y establecer relaciones comerciales
- e) Rueda de negocios virtual: Cuentan con plataforma en línea la cual está a disposición de las empresas participantes y permite conocer productos o servicios de las empresas oferentes.



2.2.3.10.2. Exportación Indirecta.

Se da cuando las empresas optan por contratar distribuidores o compañías exportadoras para que se encarguen de enviar, comercializar y vender sus productos en el extranjero.

Dado que la empresa no necesita realizar una inversión significativa en procesos, el riesgo asociado a la exportación indirecta se considera relativamente bajo. Además, la empresa no asume de manera directa la responsabilidad de gestionar la logística de exportación ni de cumplir con las regulaciones del país de destino; estas responsabilidades son asumidas por el intermediario contratado (Daniels et al., 2018).

Según Lerma y Márquez (2020) la exportación indirecta se divide en:

- Intermediario independiente (bróker): Es un agente cuyo rol fundamental radica en conectar a un proveedor con un comprador a nivel internacional, y esto se logra mediante la aplicación de una comisión. Es importante destacar que este intermediario nunca se involucra directamente en la posesión o propiedad de los productos en cuestión (Lerma & Márquez, 2020).
- Licencias y franquicias: Consisten en el otorgamiento de los derechos de uso de marca o tecnología y en el caso de las franquicias incluye el Know-How del negocio. Estos acuerdos permiten que una empresa venda sus productos en el extranjero sin establecer una presencia física allí (Lerma & Márquez, 2020).
- Empresa comercializadora: Se refiere a una entidad que opera en el extranjero y a la cual se le venden productos o se les entregan en consignación (la empresa realiza el pago cuando el producto se venda) (Lerma & Márquez, 2020).



- Alianzas y joint ventures: Colaboración con una empresa extranjera que provee servicios relacionados con el comercio exterior (Lerma & Márquez, 2020).

2.2.3.10.3. Exportación pasiva

La exportación pasiva se refiere al proceso en el cual una empresa suministra insumos a otras organizaciones, las cuales, a su vez, integran estos materiales en su cadena productiva. El resultado final de este proceso es un producto acabado que se exporta. Sin embargo, un aspecto distintivo de la exportación pasiva es que la empresa proveedora de los insumos originales puede no estar al tanto ni involucrada en la exportación del producto final. En otras palabras, su participación se limita al suministro de materiales, sin un conocimiento directo de las actividades de exportación que se llevan a cabo posteriormente (Daniels et al., 2018).

Dentro de la exportación pasiva se integra:

- Venta mediante maquila: En esencia, lo que se exporta es el producto que se fabrica para la empresa extranjera x, la cual contrata a otra con el fin de que realice en sus instalaciones un aparte de su proceso de producción para la exportación (Daniels et al., 2018).
- Venta como insumo: cuando una compañía proporciona insumos a otras empresas que luego lo utilizan como componentes en la fabricación para su exportación (Daniels et al., 2018).

2.2.3.11. Internet como canal de exportación

Internet elimina prácticamente todas las barreras geográficas, permitiendo a las empresas realizar actividades comerciales en cualquier región del mundo, ya que la información se difunde rápidamente y llega a todas partes. Además, un poderoso recurso



de la globalización es el e-commerce, el cual permite ofrecer bienes y servicios de manera conveniente mediante plataformas en línea.

Las ventajas del e-commerce según Lerma y Márquez (2020) son las siguientes:

- Amplía las posibilidades de negocio, brindando la libertad de vender, comprar o invertir en cualquier lugar del mundo, conectándose con personas que tienen diversas necesidades y deseos en busca de satisfacción, lo que fomenta un entorno altamente competitivo.
- La eliminación de intermediarios tradicionales, tales como empresas o personas, lo cual reduce la cadena de distribución.
- La comunicación rápida con la cual se eliminan retrasos durante el proceso de negociación internacional.
- Al disponer de acceso a mercados globales, se amplían las posibilidades de encontrar una diversidad de proveedores. Esto, a su vez, facilita la oportunidad de aprovechar precios más accesibles.
- El acceso a información relevante sobre competidores, mercados, sectores, canales de distribución y tecnología es fundamental para el desarrollo de capacidades y estrategias que permitan a una organización aumentar su competitividad.

2.2.3.12. Cinco recomendaciones para exportar

Para Lerma y Márquez (2020) las recomendaciones que se pueden aplicar para exportar en cualquier mercado son las siguientes:

- Conocer patrones culturales del posible comprador, para conocer dichos patrones es importante considerar sus características únicas y formas de hacer



negocio, es fundamental adoptar la perspectiva del cliente e informarse sobre cómo opera dicho mercado.

- Escoger productos adecuados para el cliente potencial, lo cual implica seleccionar aquellos que se ajusten a las necesidades, gustos y preferencias. También implica evaluar si el producto ofrece ventajas en comparación con la competencia, teniendo en cuenta aspectos como precio, innovación, calidad y tecnología.
- Conocer mejor las características el mercado objetivo en términos de demanda potencial y competencia presente. Además, identificar las fortalezas y debilidades de la competencia, así como sus estrategias, productos y precios.
- Participar activamente en ferias internacionales y misiones comerciales
- Preparar una buena oferta. Se debe contar con información sobre las características de los productos y servicios que se ofrecen, como precios, descripción del empaque, peso y volumen, así como los costos de fletes y la regularidad de los servicios de transporte marítimo y aéreo. En cuanto a la presentación, es importante que se considere diseñar folletos en el idioma del mercado al que se desea ingresar, al igual que ofrecer muestras de los productos.

2.2.3.13. Las 5 C de la exportación

Este modelo propuesto por Lerma y Márquez (2020) muestra características importantes para que cualquier organización pueda alcanzar el éxito exportador en el mediano y largo plazo. El modelo está dividido en cinco aspectos:



Costo: Se pretende impactar en los precios competitivamente bajos, el cual brinde al cliente una perspectiva de precio justo, para ello se proporciona un producto que tenga un mayor valor del que se pagó.

- Calidad: El producto se mantiene sin modificaciones o variaciones, con ello se logra satisfacer las expectativas del comprador, tomando en cuenta que la calidad debe corresponder al precio que se paga.
- Cantidad: Se relaciona con el volumen de ventas y producción, que debe ajustarse a la demanda del cliente en el mercado internacional.
- Continuidad: Se mantiene la exportación de manera constante y no se interrumpe cuando existe demanda, para esos casos se deberá mantener un stock de seguridad.
- Conducta: en cuanto a la conducta, es esencial ser serio, profesional, honesto y responsable tanto en las relaciones como en las operaciones comerciales, lo cual contribuye a mantener una conexión sólida y la confianza con los clientes.

Estas características clave de éxito deben de estar vinculadas con un buen desarrollo del producto que tome en cuenta, nivel de calidad, costo, producto que va acorde a las necesidades y preferencias del consumidor extranjero (Lerma & Márquez, 2020).

2.2.4. *La actividad productiva de chocolates*

2.2.4.1. La producción y exportación del cacao en el Perú

A. La producción de Cacao en el Perú

Según el Ministerio de Desarrollo Agrario y Riego (2020), la producción nacional de cacao en grano viene creciendo de manera sostenible desde hace más de 10 años, a una tasa promedio de 12,6% anual.



Dentro de los productos principales obtenidos del cacao, encontramos: licor de cacao, polvo de cacao, manteca de cacao, nibs de cacao y chocolate (Cámara Café y Cacao, 2021).

Tabla 5

El Cacao y sus derivados

Cacao y sus derivados	
Licor de cacao	Se obtiene después de tostar, descascarar y moler el grano de cacao. El resultado de dicho proceso se denomina licor de cacao y es considerado como la base de todo chocolate.
Polvo de cacao	El polvo de cacao resulta a través de la extracción de la grasa llamada manteca de cacao, los residuos sólidos que perduran durante dicha extracción son triturados, para al final obtener el polvo de cacao.
Manteca de cacao	Es considerado como un tipo de grasa que proviene del grano de cacao, este se somete al proceso de separación donde son tostados, pelados y presionados para obtener la manteca de cacao.
Nibs de cacao	Son trozos pequeños de granos de cacao los cuales se mantienen después de pelar, tostar y agrietar los granos fermentados.
Chocolate	Es un alimento realmente completo a nivel nutricional ya que contempla 3 ingredientes importantes: licor de cacao, manteca de cacao y azúcar.

Nota. Adaptado de “*El cacao peruano y su impacto en la economía nacional*” por López et al., 2020, Revista Universidad y Sociedad, 12(3), 344-352.

La Organización Internacional del Cacao (ICCO) detalla que el 75% de las exportaciones peruanas son de cacao fino y de aroma, el cual aporta un atributo que lo diferencia con respecto al cacao de África y Asia. También indica que el 60% de la biodiversidad de cacao que existe en el mundo solo se encuentra en el Perú, país donde se



producen variedades de grupos genéticos de cacao como: Trinitario, Forastero amazónico y Criollo (Ministerio de Desarrollo Agrario y Riego, 2020).

Asimismo, el Instituto Nacional de Estadística e Informática (2023) dio a conocer que, en el año 2022, la producción de cacao cerró con un total de 170 mil toneladas, registrando un crecimiento de 6,08% en comparación con el año 2021. Este aumento se generó principalmente debido a las lluvias moderadas durante las fases de floración y fructificación.

Dicho instituto menciona que las regiones que destacaron en la producción de cacao fueron las siguientes: San Martín, que experimentó un crecimiento del 2,33%; Junín un 7,01%; Ucayali un 13,36%; Huánuco un 4,04%; y Cusco, con un incremento del 3,57%. En referencia a la contribución al total nacional, San Martín y Junín son los departamentos de mayor aporte con 38,1% y 18,7%, respectivamente.

Según los datos proporcionados podemos denotar que se produjo un crecimiento considerable, reflejando una situación positiva para la industria del cacao en Perú en 2022, con un alto crecimiento productivo y una fuerte presencia en el mercado internacional. Afirmando que el cacao peruano es muy valorado a nivel mundial.

B. Exportación de Cacao en el Perú

Según resultados acerca del volumen exportado de cacao, el Instituto Nacional de Estadística e Informática (2023) menciona:

En el 2022 ascendió a 82 mil toneladas, entre los países de mayor envío se encuentra el mercado de Indonesia (18 mil toneladas), Países Bajos (18 mil toneladas), México (10 mil toneladas), Malasia (7 mil toneladas), España (6 mil toneladas) y Estados Unidos de América (4 mil toneladas) (p.18).



Asimismo, con respecto a las exportaciones de cacao y derivados en el 2022, se observa un total de USD 333 millones, indicando un aumento del 10% en comparación con el año anterior. Los envíos incluyeron cacao en grano (52%), manteca de cacao (30%), chocolate (9%), cacao en polvo (5%) y pasta de cacao (3%) (PROMPERÚ, 2023).

Los países que recibieron mayor cantidad de cacao en grano como destino fueron los Países Bajos (27%), Indonesia (24%), México (10%) y Malasia (10%). Esto fue seguido por Estados Unidos, Italia, España, Bélgica y Alemania (PROMPERÚ, 2023).

Este panorama resalta la versatilidad de la industria del cacao, al ofrecer una variedad de productos que se generan a partir de este valioso recurso. Los principales mercados de destino, como Países Bajos, Indonesia, México y Malasia, proporcionan una visión clara de los países que lideran en la recepción de estos productos.

2.2.4.2. Producción y exportación del Chocolate en el Perú

A. Producción del chocolate en el Perú

En el Perú, el chocolate es considerado como un producto estratégico para la economía, gracias al destacado rol de la industria de confitería, que impulsa el consumo de chocolate y bebidas chocolatadas, quedando en segundo lugar el segmento de bebidas calientes, superando al café y ubicándose debajo de los mates. Asimismo la brecha existente entre la producción y el consumo de chocolate representará una oportunidad prometedora para una industria que está en proceso de poder diversificarse y consolidarse (Cámara Café y Cacao, 2021).

Las variadas zonas de producción de cacao otorgan un sello distintivo al chocolate peruano. No obstante, al tocar el tema de modas actuales, es esencial subrayar el auge y preferencia creciente hacia el chocolate peruano de alta calidad (Agronoticias, 2021).



“A nivel mundial, según IMARC Group el consumo de chocolate se ha disparado y se prevé que crezca a una tasa compuesta anual de alrededor 5% durante el período 2021-2026, cifra que resulta alentadora para la industria chocolatera mundial” (Cámara Café y Cacao, 2021, párr. 1).

B. Exportación del Chocolate en el Perú

El chocolate de origen único está ganando cada vez más popularidad, generando fuertes ventas y una alta satisfacción entre los consumidores.

Para Marcelo Gutiérrez, experto en cacao y chocolate, como lo menciona la Cámara Café y Cacao (2021) Perú es un país líder de la cultura de chocolate fino en el ámbito global. En este contexto, es crucial aprovechar la oportunidad de para difundir las características del cacao que permiten este liderazgo.

En relación con sus exportaciones, el chocolate peruano se destaca tanto por su característico sabor como por la textura que presenta. Por esta razón, ha venido ganando terreno de manera constante en distintos mercados a nivel mundial. Según estadísticas del Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (2022) entre los meses de enero y julio del año 2022, la exportación peruana de chocolate ascendió a US \$25,7 millones, generando un crecimiento del 69% respecto a lo registrado en el mismo periodo del año pasado.

En el caso de Lima, se tuvo un total de US\$ 6,9 millones en la exportación de chocolate peruano (+14 %). Por otro lado, el Callao, logró alcanzar una cifra total de US\$ 4,7 millones y los envíos de chocolate peruano desde la región portuaria experimentaron un crecimiento del 275 % en comparación con los primeros siete meses del año anterior (Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, 2022).



Desde el 2015 a julio del 2022, las exportaciones del chocolate peruano alcanzaron una cifra de US \$180 millones. A lo largo de ese periodo, se ha experimentado un crecimiento prácticamente constante en cuanto a los envíos de este producto (Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, 2022).

“Nuestro chocolate, ahora mismo, está conquistando el mercado norteamericano. Durante los últimos doce meses, Estados Unidos ha comprado el 50 % de nuestros envíos de chocolate al mundo’, señaló el ministro Roberto Sánchez” (Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, 2022, párr. 2).

Cabe mencionar que el chocolate peruano está emergiendo como un contendiente formidable en el mercado global del cacao. Asimismo, el auge de la exportación del chocolate peruano, especialmente su rápida expansión en mercados clave, es un testimonio de su creciente aceptación. Las estadísticas acumuladas desde 2015 hasta julio de 2022 muestran que el chocolate peruano ha generado US \$180 millones en exportaciones, una cifra que habla del crecimiento sostenido y del valor que el mundo otorga a este producto (Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, 2022).

Así mismo, el chocolate peruano busca nuevos mercados internacionales, como se evidenció en el último año con las marcas nacionales Shatell y Maraná, que exportaron chocolate artesanal al mercado asiático, despachando 48 mil barras de chocolate a Taiwán, un mercado caracterizado por ser bastante exigente (Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, 2018).



2.2.4.3. Actividad de producción de chocolates en la Región del Cusco

El chocolate cuzqueño no solo es un delicioso producto, sino también un elemento principal para la cultura y la economía local. Su valor se extiende desde la historia antigua hasta la promoción del turismo y el comercio global en la actualidad.

Con respecto a la agroexportación cusqueña, en el último año totalizó US \$40 millones, creciendo 29% respecto al año 2021, gracias a la mayor venta de cacao (+61%), café (+47%) y otros (Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, 2022).

2.2.4.4. Actividad de Exportadora de Chocolates en la Región del Cusco

Según el reporte mensual de comercio a junio del 2023, “12 regiones del interior del país registraron crecimientos: Moquegua (+146,8%), Pasco (+94%), Apurímac (+71,5%), Junín (+67,6%), Piura (+29%), La Libertad (+12,1%), Ica (+11,4%), Madre de Dios (+9%), Lambayeque (+8,6%), Ayacucho (+7,7%), Arequipa (+2,3%) y San Martín (1,3%), entre otros” (Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, 2023).



Figura 9

Exportaciones a Nivel del Cusco

Perú: Exportaciones Regionales (US\$ Millones FOB)															
Part.% [1]	Exportaciones	Junio			Ene - Jun			Part.% [1]	Exportaciones	Junio			Ene - Jun		
		2022	2023	Var. %	2022	2023	Var. %			2022	2023	Var. %	2022	2023	Var. %
100%	Total (A + B)	5 535	5 175	-6,5%	31 360	30 890	-1,5%								
17,3%	B. Lima y Callao	1 064	738	-30,7%	5 522	5 133	-7,1%								
12,9%	Lima	747	600	-19,7%	4 068	3 815	-6,2%	3,8%	Junín	121	150	23,9%	772	1 293	67,6%
10,4%	Lima metropolitana	599	482	-19,5%	3 449	3 090	-10,4%	2,9%	Tacna	185	106	-42,6%	945	896	-5,1%
2,4%	Lima región	148	118	-20,3%	619	726	17,2%	2,9%	Cajamarca	143	152	6,5%	821	798	-2,8%
4,4%	Callao	317	138	-56,5%	1 455	1 317	-9,4%	1,4%	Lambayeque	68	52	-22,8%	326	354	8,6%
82,7%	A. Regiones del interior [2]	4 471	4 437	-0,8%	25 838	25 757	-0,3%	1,3%	Ayacucho	66	78	17,3%	408	439	7,7%
9,6%	Arequipa	541	561	3,8%	3 156	3 230	2,3%	1,4%	Pasco	105	121	15,5%	298	579	94,0%
9,4%	Áncash	508	456	-10,2%	3 028	2 800	-7,5%	0,4%	Loreto	40	20	-49,9%	136	129	-5,2%
8,9%	Ica	413	342	-17,2%	2 657	2 961	11,4%	0,4%	San Martín	16	20	25,1%	109	111	1,3%
7,9%	Cusco	588	446	-24,2%	3 820	2 498	-34,6%	0,2%	Tumbes	14	12	-9,7%	100	75	-24,6%
7,2%	La Libertad	347	348	0,2%	1 752	1 965	12,1%	0,3%	Madre de Dios	14	18	33,6%	85	93	9,0%
6,1%	Piura	286	247	-13,7%	1 428	1 843	29,0%	0,2%	Ucayali	13	5	-60,3%	71	46	-36,0%
5,4%	Moquegua	167	399	138,8%	774	1 911	146,8%	0,1%	Amazonas	4	4	-10,3%	19	15	-20,9%
3,6%	Puno	213	235	10,4%	1 441	1 003	-30,4%	0,1%	Huancavelica	7	0	-94,0%	46	28	-40,4%
4,2%	Apurímac	188	463	146,6%	871	1 494	71,5%	0,0%	Huánuco	1	1	-14,8%	6	5	-4,4%
								4,9%	Sin asignar [3]	424	200	-52,8%	2 768	1 193	-56,9%
								4,3%	- Minerales	399	184	-53,9%	2 554	1 101	-56,9%

Nota. De "Reporte Mensual de Comercio junio 2023", Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, 2023, p.5.

Con el presente cuadro podemos denotar la realidad actual de exportación de chocolates del Cusco, la cual presenta porcentajes muy bajos con respecto a meses anteriores, afectando la economía de la región.

Cusco es considerado en la actualidad el sexto lugar entre las regiones del interior que más contribuyen a la economía nacional, representando el 3,9% del PBI y el 8,5% de las exportaciones. Además, se viene destacando en el puesto número uno como generador de turismo receptivo, el líder en la producción de gas natural, el quinto productor de café y el sexto productor de cobre (Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, 2023).



En el año 2022, las exportaciones totalizaron cifras récord de US\$ 6,349 millones, lo que refleja un crecimiento bastante significativo de un 25% en comparación al año anterior. Sin embargo, durante los meses entre enero y mayo del 2023, las exportaciones descendieron a US\$ 2,055 millones, lo cual evidencia una disminución del 36% en relación al mismo período del 2021 (Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, 2023).

Las principales empresas exportadoras de cacao en Cusco clasificadas por su participación en el FOB exportado, son la Asociación Kallpa, Agro Sumaqaq y Cacao Juntos, representando el 51%, 41% y 2% respectivamente. En cuanto a los destinos más destacados en nuestra región, se encuentran Indonesia (51%), Países Bajos (16%) y Bélgica (16%) (Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, 2018).

Figura 10

Material Informativo sobre el Cacao y sus Derivados en el Contexto de Exportación de la Región del Cusco



Nota. Principales empresas exportadoras de cacao y exportación de chocolate cusqueño. De "Cusco: 4to Productor de cacao a nivel nacional" por la Cámara de Comercio del Cusco 2022, Centro de Estudios Empresariales de la Cámara de Comercio del Cusco.

2.2.5. *La Asociación de Chocolateros del Cusco*

En la actualidad, la Asociación de Chocolateros del Cusco está constituida por diez empresas del sector: Kontiki, Belén, Realeza, Cholita, Pumatiy, Suyay, Anda, Manari, Ruro y Samadhi. Cada una, con sus particularidades y productos únicos, buscan dejar huella en el paladar de los amantes del chocolate tanto a nivel nacional como internacional.

Cada una de las empresas de la asociación se encuentra en diversas etapas de desarrollo en lo que respecta a sus actividades relacionadas con la exportación. Algunas están en proceso de exploración de nuevos mercados, otras participan activamente en



eventos internacionales, varias participan en concursos para la obtención de premios de forma individual, y otras realizan exportaciones ocasionales.

Es importante precisar que todos los socios están comprometidos con la búsqueda constante de oportunidades con el propósito de fortalecer su presencia global y mejorar sus perspectivas de crecimiento.

A. Aspectos Generales de la Asociación

- **Localización**

Actualmente la oficina de la asociación se ubica en la provincia del Cusco, con dirección comercial: Av. Tullumayo 270 “Parte alta”- Cercado de Cusco.

- **Misión**

"Somos la Asociación de Chocolateros del Cusco, conformada por empresas comprometidas en la excelencia de la producción de chocolates artesanales hechos en Cusco. Trabajamos conjuntamente para fortalecer nuestras capacidades, compartir conocimientos y expandir nuestras oportunidades de mercado, manteniendo siempre la esencia, innovación y calidad que caracteriza al chocolate cusqueño, elaborado con cacao chuncho fino de aroma" (Asociación de Chocolateros Cusco, 2023, sección “Quiénes somos”)

- **Visión**

“Para el 2028, la Asociación de Chocolateros del Cusco aspira a ser reconocida a nivel nacional e internacional como el emblema del chocolate de alta calidad proveniente de la región cusqueña. Visionamos que todos nuestros miembros tengan presencia en mercados internacionales, fortaleciendo la identidad y cultura del chocolate cusqueño en el mundo” (Asociación de Chocolateros Cusco, 2023, sección “Quiénes somos”)



B. Actividades planteadas por la Asociación de Chocolateros del Cusco

Dentro de las actividades planeadas por la Asociación de Chocolates del Cusco se encuentran:

- **Promoción y Marketing:** Trabajan en la promoción y marketing del chocolate cusqueño, tanto a nivel nacional como internacional, resaltando el sabor, la calidad y la tradición chocolatera de la región.
- **Talleres y Capacitaciones:** Organizan talleres para mejorar las técnicas de producción, conservación y presentación del chocolate. También brindan capacitaciones sobre prácticas agrícolas sostenibles y eficientes.
- **Participación en Ferias:** Participan en ferias y eventos nacionales e internacionales para promocionar sus productos y ganar visibilidad.
- **Certificaciones:** Apoyan a los empresarios a obtener certificaciones que avalen la calidad y sostenibilidad de sus chocolates, como el comercio justo o certificaciones orgánicas.
- **Visitas Turísticas:** Organizan visitas guiadas a las plantaciones de cacao y a fábricas de chocolate, fomentando el turismo y la apreciación de la tradición chocolatera del Cusco.
- **Cooperación:** Establecen alianzas con entidades gubernamentales, ONGs y empresas privadas para obtener apoyo en áreas como financiamiento, tecnología y capacitación.
- **Cata de Chocolates:** Organizan eventos de cata de chocolates donde los consumidores puedan degustar y aprender más sobre los diferentes tipos y sabores de chocolates producidos en la región.



- **Cultura y Tradición:** Fomentan y celebran la cultura y tradiciones del Cusco a través de eventos y festivales relacionados con el chocolate.

C. Estructura Orgánica

Para poder llevar a cabo de manera efectiva todas las actividades la Asociación de Chocolateros del Cusco tiene la siguiente estructura organizacional:

Gerencia General: Magaly Huallpa (Peru Organic SAC)

Figura 11

Organigrama de la Asociación de Chocolateros del Cusco



Nota. Elaboración propia.

2.3. Marco Conceptual

2.3.1. Cadena de valor: “Desagregación de la empresa en las actividades básicas que es preciso llevar a cabo para vender un producto o servicio” (Vázquez et al., 2020, p. 127)

2.3.2. Comercialización: “Lanzamiento de un producto al mercado” (Kotler & Armstrong, 2017, p. 593)

2.3.3. Competencia: “Todas aquellas empresas que suponen una alternativa real de compra para el consumidor” (Vázquez et al., 2020, p. 512)



- 2.3.4. Empresa:** “Organización que comercializa productos o servicios en el mercado con el fin de obtener beneficios económicos para sus propietarios, empleando para ello recursos materiales, financieros, humanos e informativos” (Vázquez et al., 2020, p. 516).
- 2.3.5. Estrategia:** “Arte de crear valor” (Eslaba, 2019, p. 481).
- 2.3.6. Estrategia competitiva:** “La forma mediante la cual una empresa se enfrenta a sus competidores para intentar obtener un rendimiento superior al de ellos” (Guerras & Navas, 2022, sección 7.1.2).
- 2.3.7. Estrategia corporativa:** “La forma en la que la empresa crea valor a través de la configuración y coordinación de sus actividades multimercado” (Guerras & Navas, 2022, sección 9.1).
- 2.3.8. Grupo de empresas:** “Conjunto de empresas situadas, al menos potencialmente, bajo la influencia de un centro de decisión” (Guerras & Navas, 2022, sección 10.2.2)
- 2.3.9. Internacionalización:** “Estrategia consistente en pasar a comercializar productos o servicios en mercados extranjeros” (Vázquez et al., 2020, p. 522).
- 2.3.10. Posicionamiento:** “Forma en la que la empresa trata de ser percibida por el entorno básicamente por sus clientes y competidores” (Vázquez et al., 2020, p. 527).
- 2.3.11. Producto:** “Cualquier bien que se ofrezca a un mercado para su atención, adquisición, uso o consumo, y que podría satisfacer un deseo o necesidad” (Kotler & Armstrong, 2017, p. 599)



2.3.12. Productividad: “Cualquier bien material que posee un valor para el consumidor o usuario y sea susceptible de satisfacer una necesidad o un deseo” (Vázquez et al., 2020, p. 528)

2.3.13. Rentabilidad: “Rendimiento que una compañía genera sobre el capital invertido en ella” (Hill et al., 2015, sección glosario)

2.3.14. Sistemas de control estratégico: “Mecanismo que permite a los administradores monitorear y evaluar si su modelo de negociación está funcionando como se pretendía o si es posible mejorarlo” (Hill et al., 2015, sección glosario)

2.3.15. Ventaja competitiva: “Se refiere a una situación de superioridad que una cosa tiene sobre otra. Así, una empresa tiene ventaja competitiva cuando posee ciertas características que la diferencian de otras, la colocan en una posición relativa superior para competir” (Guerras & Navas, 2022, sección 7.1.1).

2.4. Formulación de la hipótesis

2.4.1. Hipótesis general

La gestión estratégica se relaciona con la exportación de chocolate de las empresas la Asociación de Chocolateros del Cusco, 2023.

2.4.2. Hipótesis específicas

HE1: La orientación futura se relaciona con la exportación de chocolate de las empresas de la Asociación de Chocolateros del Cusco, 2023.

HE2: El análisis estratégico se relaciona con la exportación de chocolate de las empresas de la Asociación de Chocolateros del Cusco, 2023.

HE3: La formulación de estrategias se relaciona con la exportación de chocolate de las empresas de la Asociación de Chocolateros del Cusco, 2023.



HE4: La implantación de estrategias se relaciona con la exportación de chocolate de las empresas de la Asociación de Chocolateros del Cusco, 2023.

HE5: El control estratégico se relaciona con la exportación de chocolate de las empresas de la Asociación de Chocolateros del Cusco, 2023.

2.5. Variables de estudio

2.5.1. Variables

- **Variable 1:** Gestión estratégica
- **Variable 2:** Exportación



2.5.2. *Conceptualización de las Variables*

Tabla 6

Conceptualización de las variables

DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES
<p>Gestión estratégica</p> <p>La gestión estratégica es un enfoque integral que guía a las organizaciones hacia metas eficientemente, adaptándose a cambios y manteniendo ventajas competitivas. Incluye la definición de misión y objetivos, análisis del entorno, formulación e implementación de estrategias, y control de resultados (Guerras & Navas, 2022).</p>	<p>Guerras y Navas (2022) mencionan que las fases del proceso de la gestión estratégica están integradas por:</p>	<p>D1: Orientación futura de la empresa</p> <p>La orientación futura de una empresa se refiere a la capacidad de la organización para definir un rumbo claro hacia dónde desea dirigirse en el futuro (Guerras & Navas, 2022).</p>
	<p>La orientación futura de la empresa</p>	<p>D2: Análisis estratégico</p> <p>Según Guerras y Navas (2022) el análisis estratégico “consiste en definir y analizar el marco en el que la empresa va a decidir su estrategia” (sección 1.2.1).</p>
	<p>El análisis estratégico</p>	<p>D3: Formulación de estrategias</p> <p>La formulación de estrategias es el proceso mediante el cual una empresa, basándose en el análisis profundo de su entorno externo e interno, desarrolla y diseña diversas alternativas para alcanzar la visión y objetivos (Guerras & Navas, 2022).</p>
	<p>La formulación de estrategias</p> <p>La implantación de estrategias</p> <p>El control estratégico</p>	<p>D4: Implantación de estrategias</p> <p>Es el “conjunto de actividades y decisiones que son necesarias para hacer efectiva o poner en marcha una estrategia, de modo que se consigan la misión y los objetivos estratégicos previamente planteados” (Guerras & Navas, 2022, sección 14.3).</p>



D5: Control estratégico

El control de la estrategia consiste en “verificar los resultados de la implantación de la estrategia para determinar el grado de cumplimiento de los objetivos” (Vázquez et al., 2020, p. 120).

Exportación

“La exportación es la venta de bienes o servicios producidos por una empresa que tiene su sede en un país a clientes que residen en otro país” (Daniels et al., 2018, p. 365)

La exportación puede darse de tres métodos: Exportación Directa, exportación indirecta y exportación pasiva (Daniels et al., 2018).

D1: Exportación directa

La empresa opta por vender directamente sus productos a través de un intermediario independiente, que puede ser un agente, un distribuidor o un minorista ubicado en un país extranjero (Daniels et al., 2018).

D2: Exportación indirecta

Se da cuando las empresas optan por contratar distribuidores o compañías exportadoras para que se encarguen de enviar, comercializar y vender sus productos en el extranjero (Daniels et al., 2018).

D3: Exportación pasiva

La exportación pasiva se refiere al proceso mediante el cual una empresa suministra insumos a otras organizaciones, las cuales, a su vez, integran estos materiales en su cadena productiva (Daniels et al., 2018).

Nota. Elaboración Propia.



2.5.3. Operacionalización de variables

Tabla 7

Operacionalización de Variables

DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DIMENSIONES	INDICADORES
Gestión estratégica	D1: Orientación futura de la empresa	Visión
		Misión
	D2: Análisis estratégico	Valores
		Objetivos estratégicos
		Análisis del entorno general
D3: Formulación de estrategias	Análisis del entorno competitivo	
	Análisis interno	
D4: Implantación de estrategias	Estrategias competitivas	
	Estrategias corporativas	
D5: Control estratégico	Estrategias internacionales	
	Evaluación e implantación	
	Soporte organizativo	
Exportación	D1: Exportación directa	Sistemas administrativos de apoyo
		Medición de los resultados
	D2: Exportación indirecta	Diseño de un sistema de información
		Definición de sistemas de control interno
		Agente
D3: Exportación pasiva	Minorista independiente	
	Filial o sucursal	
	Ferias comerciales	
	Misiones comerciales	
	Rueda de negocios	
	Intermediario independiente	
	Empresa comercializadora	
	Licencias y franquicias	
	Alianzas y joint ventures	
	Venta mediante maquila	
	Venta como insumo	

Nota. Elaboración Propia



CAPÍTULO III:

MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

3.1. Enfoque de Investigación

El estudio adoptó un enfoque cuantitativo, enfocado en la recopilación de datos que fueron posteriormente analizados el cual fue aplicado en la teoría de gestión estratégica y exportación de la Asociación de Chocolateros del Cusco.

En el libro Metodología de la Investigación los autores indican: “En el proceso cuantitativo primero se recolectan todos los datos y luego se analizan” (Hernández & Mendoza, 2018, p. 465).

3.2. Alcance de Investigación

Por la naturaleza del problema identificado y formulado; el alcance fue descriptivo-correlacional; Hernández y Mendoza (2018) mencionan que el alcance descriptivo “define y mide variables y las caracterizan, así como al fenómeno o planteamiento referido” igualmente los autores mencionan con respecto al alcance correlacional “tiene como propósito conocer la relación o grado de asociación que existe entre dos o más conceptos, variables, categorías o fenómenos en un contexto en particular” (p. 105)

3.3. Diseño de Investigación

Se asumió el diseño no experimental, transversal, que según Hernández y Mendoza (2018) es “la investigación que se realiza sin manipular deliberadamente variables. Es decir, se trata de estudios en los que no haces variar en forma intencional las variables independientes para ver su efecto sobre otras variables” (p.176).

Las investigaciones transversales recolectan datos en un momento único en el tiempo. Hernández y Mendoza (2018) precisan que “su propósito es describir variables en



un grupo de casos (muestra o población), o bien, determinar cuál es el nivel o modalidad de las variables en un momento dado” (p.176).

Se optó por un enfoque no experimental y transversal en el diseño. Según señalan los expertos, en esta investigación las variables independientes no son modificadas al observar su efecto en otras variables. La naturaleza transversal señala que la recopilación de datos en un solo momento.

La presente investigación determinó en qué medida la gestión estratégica se relaciona con la exportación de chocolates de las empresas de la Asociación de Chocolateros del Cusco en el periodo 2023.

3.4. Población y Muestra

Los autores mencionan con respecto a la población “es el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones” (Hernández & Mendoza, 2018, p. 195).

Las empresas de la Asociación de Chocolateros del Cusco están constituidas por 58 personas que se dedican a la producción y comercialización del chocolate, y otros derivados del cacao.

Para la presente investigación se utilizó la totalidad de la población (CENSO), siendo 58 socios, ya que era crucial conocer la opinión de todos los integrantes para determinar en qué medida la gestión estratégica se relaciona con la exportación de sus chocolates.



3.5. Técnicas e Instrumento de Recolección de Datos

En la recolección de datos, se elabora un plan detallado de procedimientos los cuales se dirigen a recopilar los datos, contemplando un propósito específico. Este proceso implica la sistematización de procedimientos adecuados para el registro, conservación, ordenamiento presentación de la información de manera coherente con los objetivos de la investigación

3.5.1. Técnicas de recolección de Datos

Se optó por emplear la técnica de encuesta en la investigación, considerando que sus cualidades para recopilar datos de las unidades de investigación son confiables y que se puede obtener acceso a la información mediante un cuestionario previamente diseñado, cuestionario que fue entregado al encuestado para su llenado, el cuestionario utilizado en esta investigación contenía preguntas relacionadas a las dos variables de estudio, gestión estratégica y exportación.

3.5.2. Instrumentos de recolección de Datos

El instrumento utilizado fue el cuestionario, que está integrado por un conjunto de ítems cuidadosamente estructurados, los cuales fueron diseñados tomando en cuenta una secuencia sistemática de preguntas. Para la presente investigación se formularon preguntas que corresponden a los indicadores de ambas variables.

3.6. Procesamiento de Datos

Se emplearon los programas estadísticos SPSS y Excel para el procesamiento de datos.



CAPÍTULO IV:

RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

4.1. Presentación y fiabilidad del instrumento aplicado

4.1.2. Presentación y fiabilidad del instrumento aplicado

Para determinar en qué medida la gestión estratégica se relaciona con la exportación de chocolate de las empresas de la Asociación de Chocolateros del Cusco 2023, se encuestó a 58 socios, en el que se considera 41 ítems distribuidos de la siguiente manera:

Tabla 8

Distribución de los ítems de los cuestionarios

Variable	Dimensión	Indicador	Ítems
Gestión Estratégica	Orientación Futura de la Empresa	Visión	1
		Misión	2
		Valores	3
		Objetivos estratégicos	4
	Análisis estratégico	Análisis del entorno general	5, 6
		Análisis del entorno competitivo	7, 8
		Análisis interno	9, 10, 11, 12
	Formulación de Estrategias	Estrategias competitivas	13, 14, 15, 16, 17
		Estrategias corporativas	18, 19, 20
		Estrategias de internacionalización	21, 22
	Implantación de Estrategias	Evaluación e implantación	23, 24
		Soporte organizativo	25
		Sistemas administrativos de apoyo	26
	Control Estratégico	Medición de los resultados	27
Diseño de un sistema de información		28	
Definición de sistemas de control interno		29	
Exportación	Exportación Directa	Agente	30
		Minorista independiente	31
		Filial o sucursal	32
		Ferias comerciales	33
		Misiones comerciales	34



	Rueda de negocios	35
Exportación Indirecta	Intermediario independiente	36
	Empresa comercializadora	37
	Licencias y franquicias	38
	Alianzas y joint ventures	39
Exportación Pasiva	Venta mediante maquila	40
	Venta como insumo	41

Nota. Elaboración propia.

Para las interpretaciones de las tablas y figuras estadísticas se utilizó la siguiente escala de baremación e interpretación, la cual consiste en agrupar las variables y dimensiones en promedios para clasificarlas conforme al rango establecido. En el presente caso, se consideró la siguiente baremación:

Tabla 9

Descripción de la Baremación y Escala de Interpretación

Promedio	Escala de Interpretación	
	Gestión Estratégica	Exportación
1,00 – 1,80	Muy inadecuado	Muy inadecuado
1,81 – 2,60	Inadecuado	Inadecuado
2,61 – 3,40	Poco adecuado	Poco adecuado
3,41 – 4,20	Adecuado	Adecuado
4,21 – 5,00	Muy adecuado	Muy adecuado

Nota. Elaboración propia.

4.1.3. Fiabilidad del instrumento aplicado

Para analizar la fiabilidad del cuestionario utilizado. Se utilizó la técnica estadística “Índice de consistencia Interna Alfa de Cronbach”, para lo cual se considera lo siguiente:

- Si el coeficiente Alfa de Cronbach es mayor o igual a 0.8. Entonces, el instrumento es fiable, por lo tanto, las mediciones son estables y consistentes.



- Si el coeficiente Alfa de Cronbach es menor a 0.8. Entonces, el instrumento no es fiable, por lo tanto, las mediciones presentan variabilidad heterogénea.

Para obtener el coeficiente de Alfa de Cronbach, se utilizó el software SPSS, cuyo resultado fue el siguiente:

Tabla 10

Estadísticas de Fiabilidad

	Alfa de Cronbach	N de elementos
Gestión Estratégica	0.940	29
Exportación	0.831	12

Nota. Elaboración propia.

Como se observa, el Alfa de Cronbach tiene un valor mayor a 0.8 para los ítems considerados para las variables Gestión estratégica y Exportación, por lo que se establece que el instrumento es fiable para el procesamiento de datos.

4.2. Resultados respecto a los objetivos específicos

4.2.1. Gestión estratégica

El objetivo es describir la gestión estratégica de las empresas de la Asociación de Chocolateros del Cusco, 2023, para lo cual se describen las dimensiones: orientación futura, análisis estratégico, formulación de estrategias, implantación de estrategias y control estratégico. Los resultados se presentan a continuación:



4.2.1.1. Resultados de las dimensiones de la variable Gestión Estratégica

A) Orientación Futura de la Empresa

Tabla 11

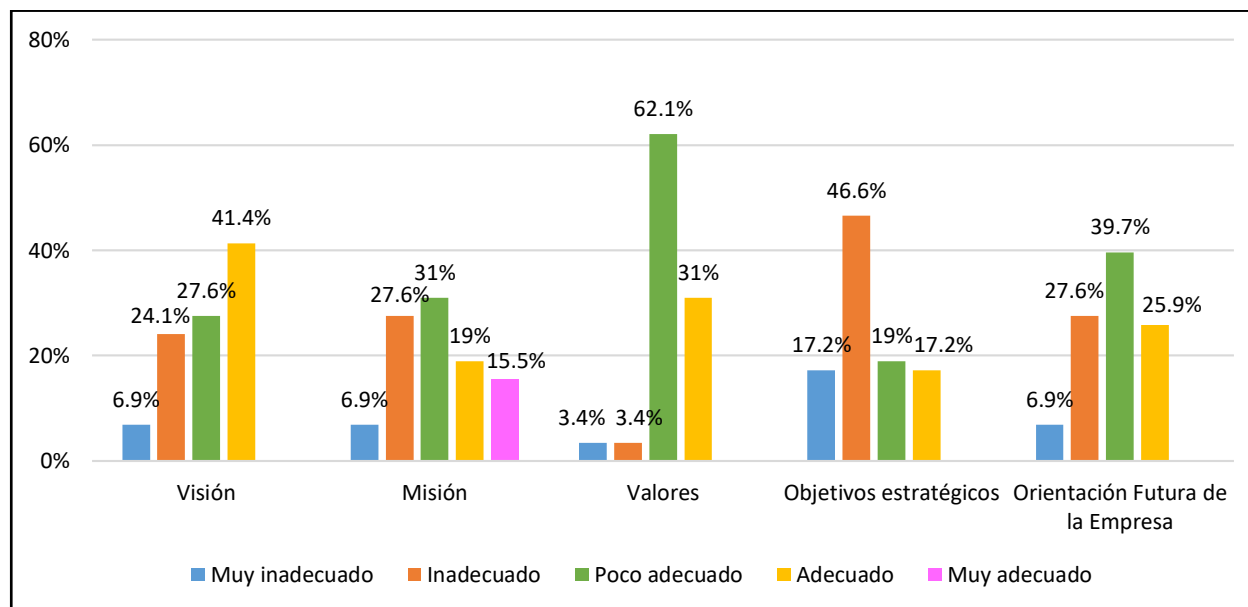
Orientación Futura de la Empresa

	Indicadores								Dimensión	
	Visión		Misión		Valores		Objetivos estratégicos		Orientación Futura de la Empresa	
	f	%	F	%	f	%	f	%	f	%
Muy inadecuado	4	6.9%	4	6.9%	2	3.4%	10	17.2%	4	6.9%
Inadecuado	14	24.1%	16	27.6%	2	3.4%	27	46.6%	16	27.6%
Poco adecuado	16	27.6%	18	31.0%	36	62.1%	11	19.0%	23	39.7%
Adecuado	24	41.4%	11	19.0%	18	31.0%	10	17.2%	15	25.9%
Muy adecuado	0	0.0%	9	15.5%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
Total	58	100.0%	58	100.0%	58	100.0%	58	100.0%	58	100.0%

Nota. Resultados elaborados en base al cuestionario aplicado.

Figura 12

Orientación Futura de la empresa



Nota. Resultados elaborados en base al cuestionario aplicado.



De acuerdo con el resultado obtenido del estudio con respecto a la formulación de la visión, se observa en la tabla que un 6.9% percibe como muy inadecuada, el 24.1% como inadecuada, el 27.6% como poco adecuada y el 41.4% como adecuada.

Por consiguiente, un significativo 58.6% de las empresas de la Asociación de Chocolateros del Cusco evalúan su visión entre poco adecuada y muy inadecuada, lo que no les permite alinearse a una visión futura ni tener un marco claro para el desarrollo de objetivos y estrategias a largo plazo, dificultando un desarrollo sostenible hacia la exportación.

Con respecto a la formulación de la misión, un 6.9% percibe como muy inadecuada, el 27,6% como inadecuada, el 31% como poco adecuada, el 19% como adecuada y el 15.5% como muy adecuada. En general el 65.5% de las empresas de la Asociación de Chocolateros del Cusco evalúan su misión entre poco adecuada y muy inadecuada, lo que resulta en una falta de claridad para definir el propósito fundamental de la empresa y de su identidad corporativa, dificultando la toma de decisiones y coordinación interna.

Respecto a la formulación de los valores, un 3.4% percibe como muy inadecuada, otro 3.4% como inadecuada, el 62.1% como poco adecuada y el 31% como adecuada. En general el 68.9% de las empresas de la Asociación evalúan sus valores entre poco adecuados y muy inadecuados, reflejando dificultades para brindar una guía y dirección para las decisiones y conductas de las personas que conforman la empresa.

En cuanto a la formulación de los objetivos estratégicos, un 17.2% percibe como muy inadecuada, el 46.6% como inadecuada, el 19% como poco adecuada y el 17.2% cómo adecuada. De ahí que el 82.2% de las empresas de la Asociación de Chocolateros del Cusco consideran que, sus objetivos estratégicos están entre poco adecuados y muy inadecuados.



La falta de claridad en la definición de sus objetivos estratégicos resulta en la desorientación y falta de dirección a largo plazo, afectando negativamente el rendimiento y la toma de decisiones orientada a la exportación.

Al efectuar un análisis integral sobre la formulación de la Orientación Futura de la Empresa en el marco de esta investigación, se distingue que, entre los miembros de la Asociación de Chocolateros del Cusco, un 6.9% percibe como muy inadecuada, el 27.6% como inadecuada, el 39.7% como poco adecuada y el 25.9% cómo adecuada.

En general el 74.2% de las empresas de la asociación evalúan la orientación futura de su empresa entre poco adecuada y muy inadecuada, por consiguiente, la gran mayoría de las empresas presentan dificultades en la formulación de su visión, misión, valores y objetivos estratégicos. Esta deficiencia impacta negativamente en la creación de un marco estratégico que defina de manera precisa sus actividades y decisiones, afecta la alineación estratégica y planificación a largo plazo. En su conjunto, esto se traduce la ausencia de una dirección clara en la empresa.

La persistencia en este ciclo contribuye al desarrollo de una dinámica empresarial reactiva en lugar de proactiva a largo plazo, generando obstáculos significativos para la toma de decisiones efectivas. Este escenario también impacta negativamente en la capacidad de aprovechar oportunidades y enfrentar desafíos, ya que la carencia de objetivos estratégicos claros debilita el desempeño organizativo de la empresa, repercutiendo de manera adversa en la cultura interna, la moral de los empleados y las relaciones con los stakeholders.

Las razones por las que las empresas de la Asociación de Chocolateros del Cusco presentan dificultades al plantear una adecuada orientación futura de sus empresas son



variadas, algunas empresas no son plenamente conscientes de la importancia estratégica de esta primera dimensión ni del impacto de estos elementos rectores en la actividad empresarial, debido a la ausencia de conocimientos especializados en administración de empresas o negocios internacionales, puesto que los gerentes en su gran mayoría no cuentan con estudios en estas áreas y guían las acciones de la empresa de manera empírica, buscando resultados financieros inmediatos, dejando de lado la planificación a largo plazo y con el tiempo pierden el enfoque y el direccionamiento de sus acciones y decisiones.

Por otro lado, las empresas que poseen una visión, misión, valores y objetivos definidos, relegan su uso para informes y documentos empresariales, no son comunicados a todos los niveles de la organización y solo el gerente conoce de su existencia. Además, su elaboración carece de realismo ya que es formulada de manera superficial, sin reflejar verdaderamente la realidad de sus aspiraciones relacionadas a la exportación.

B) Análisis estratégico

Tabla 12

Análisis Estratégico

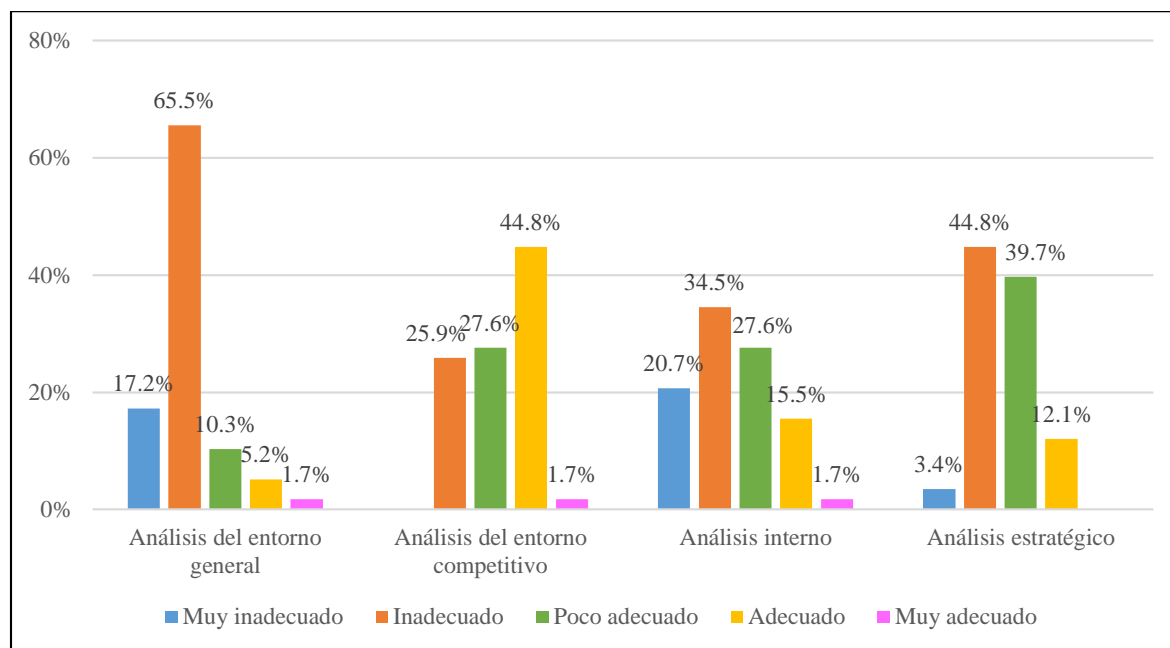
	Indicadores						Dimensión	
	Análisis del entorno general		Análisis del entorno competitivo		Análisis interno		Análisis estratégico	
	f	%	f	%	f	%	f	%
Muy inadecuado	10	17.2%	0	0.0%	12	20.7%	2	3.4%
Inadecuado	38	65.5%	15	25.9%	20	34.5%	26	44.8%
Poco adecuado	6	10.3%	16	27.6%	16	27.6%	23	39.7%
Adecuado	3	5.2%	26	44.8%	9	15.5%	7	12.1%
Muy adecuado	1	1.7%	1	1.7%	1	1.7%	0	0.0%
Total	58	100.0%	58	100.0%	58	100.0%	58	100.0%

Nota. Resultados elaborados en base al cuestionario aplicado.



Figura 13

Análisis Estratégico



Nota. Resultados elaborados en base al cuestionario aplicado.

De acuerdo al resultado obtenido del estudio, se observa en la tabla con respecto al análisis del entorno general, un 17.2% percibe como muy inadecuado, el 65.5% como inadecuado, el 10.3% como poco adecuado y el 5.2% como adecuado y el 1.7% como muy adecuado. Un significativo 93% de las empresas de la Asociación de Chocolateros del Cusco consideran que el análisis de su entorno general se encuentra entre poco adecuado y muy inadecuado ya que no son capaces de identificar las amenazas y oportunidades del entorno, ni cuentan con un panorama global sobre la industria en la que están desarrollando su actividad empresarial.

Según lo revelado por el estudio, se observa que, con respecto al análisis del entorno competitivo, un 25.9% lo percibe como inadecuado, el 27.6% como poco adecuado, el 44.8% como adecuado y el 1.7% como muy adecuado.



En términos generales un 53.5% de las empresas de la Asociación de Chocolateros del Cusco evalúan el análisis de su entorno competitivo entre poco adecuado e inadecuado, lo cual refleja que por lo la mitad de las empresas de la Asociación no cuentan con información estratégica sobre los clientes, proveedores y competidores. Ni conocen la dinámica de su industria como las relaciones de poder entre estos agentes económicos o la amenaza que representan los productos sustitutos para sus actividades de exportación.

Conforme a los resultados obtenidos de la investigación, se observa en la tabla con respecto al análisis interno, un 20.7% lo percibe como muy inadecuado, el 34.5% como inadecuado, el 27.6% como poco adecuado, el 15.5% como adecuado y el 1.7% cómo muy adecuado. Un significativo 82.8% de las empresas de la Asociación de Chocolateros del Cusco evalúan su análisis interno entre poco adecuado y muy inadecuado, quiere decir que la mayoría no logra identificar sus fortalezas y debilidades al no realizar un buen diagnóstico, por lo tanto, no conocen su posición competitiva actual. Tampoco cuentan con un perfil estratégico por áreas funcionales, con un análisis de sus recursos y capacidades, ni con un correcto análisis de la cadena de valor que respalden sus acciones orientadas a la exportación.

Al llevar a cabo una evaluación completa sobre el Análisis Estratégico que realizan las empresas de la Asociación de Chocolateros del Cusco se precisa que, un 3.4% percibe como muy inadecuado, el 44.8% como inadecuada, el 39.7% como poco adecuada y el 12.1% cómo adecuado. En general el 87.9% de las empresas de la Asociación de Chocolateros del Cusco evalúan su análisis estratégico entre poco adecuado y muy inadecuado, al no contar con un análisis sistemático y minucioso de su entorno interno y externo, les es muy difícil formular adecuadamente sus estrategias empresariales.



La mayoría de las empresas no cuentan con información detallada de su contexto económico, político-legal, demográfico, sociocultural, tecnológico y medioambiental, tampoco los evalúan en términos de estabilidad, complejidad, diversidad y hostilidad, al no contar con estos datos no pueden identificar adecuadamente las tendencias de su mercado ni realizar pronósticos que guíen a la empresa.

En cuanto a su entorno competitivo, sí bien muchas empresas conocen a sus competidores directos y tienen una idea del tipo de cliente al que desean satisfacer, a nivel estratégico esa información es inconsistente, no evalúan la rivalidad entre los competidores existentes, la posibilidad de entrada a nuevos competidores, la amenaza de productos sustitutos, y el poder de negociación de clientes y proveedores.

Las empresas que no cuentan con un análisis de su cadena de valor, por lo que no pueden identificar las fuentes potenciales de ventaja competitiva, sin un análisis de sus recursos y capacidades les es muy difícil tomar decisiones estratégicas como inversiones, adquisiciones, alianzas estratégicas, desarrollo de nuevos productos, ni penetración de nuevos mercados internacionales.

Las razones del por qué la mayoría de las empresas no cuentan con un análisis estratégico son la falta de recursos financieros y el talento humano para realizar un análisis exhaustivo y sistemático, la falta de capacitación en la búsqueda de datos macroeconómicos y datos concernientes a los mercados internacionales, así como la falta de capacitación en la realización métodos de análisis, diagnósticos empresariales, etc.

Por último, la carencia de análisis estratégico en algunas empresas de la Asociación de Chocolateros se atribuye a una complacencia arraigada en el éxito local previo, donde los análisis anteriores generaron una sensación de estabilidad. Esta complacencia ha



llevado a la falta de iniciativa para realizar análisis periódicos. La percepción de comodidad hace que las empresas se resistan a revisar continuamente el entorno y limita su capacidad para identificar oportunidades y amenazas emergentes. A pesar de recibir reconocimientos a nivel nacional e internacional por la calidad de sus chocolates, muchas de estas empresas enfrentan desafíos al tratar de expandirse globalmente, aunque se les ha brindado la oportunidad de llevar sus productos al extranjero, desde la exportación directa hasta la creación de franquicias, su incapacidad para responder de manera efectiva a los cambios en el entorno empresarial ha limitado su éxito en mercados internacionales, mostrando dificultades para capitalizar nuevas tendencias y ajustarse a dinámicas empresariales cambiantes.

C) Formulación de estrategias

Tabla 13

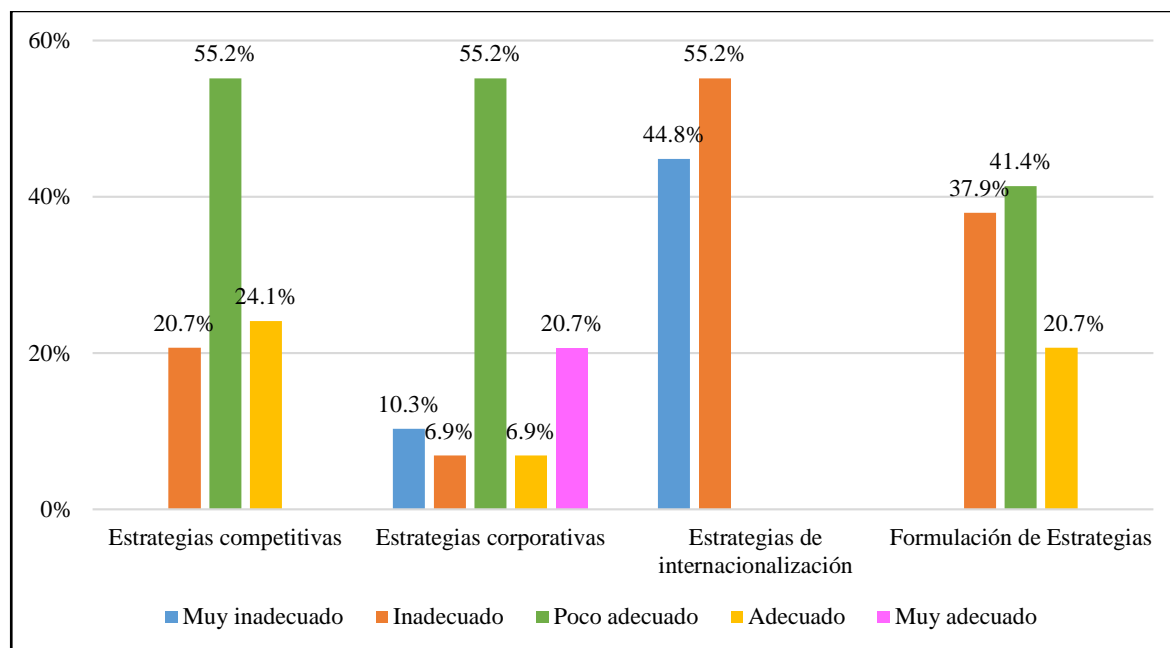
Formulación de estrategias

	Indicadores						Dimensión	
	Estrategias competitivas		Estrategias corporativas		Estrategias de internacionalización		Formulación de Estrategias	
	f	%	f	%	f	%	f	%
Muy inadecuado	0	0.0%	6	10.3%	26	44.8%	0	0.0%
Inadecuado	12	20.7%	4	6.9%	32	55.2%	22	37.9%
Poco adecuado	32	55.2%	32	55.2%	0	0.0%	24	41.4%
Adecuado	14	24.1%	4	6.9%	0	0.0%	12	20.7%
Muy adecuado	0	0.0%	12	20.7%	0	0.0%	0	0.0%
Total	58	100.0%	58	100.0%	58	100.0%	58	100.0%

Nota. Resultados elaborados en base al cuestionario aplicado.

Figura 14

Formulación de Estrategias



Nota. Resultados elaborados en base al cuestionario aplicado

De acuerdo con la información derivada del estudio, se observa en la tabla con respecto a la formulación de estrategias competitivas, que un 20.7% percibe como inadecuado, el 55.2% como poco adecuado y solo un 24.1% como adecuado. En conjunto el 75.9% califica como poco adecuado e inadecuado.

Con respecto al análisis de las estrategias corporativas, un 10.3% considera como muy inadecuado, un 6.9% percibe como inadecuado, el 55.2% como poco adecuado, el 6.9% como adecuado y el 20.7% cómo muy adecuado.

Por consiguiente, un considerable 72.4% de las empresas de la Asociación de Chocolateros del Cusco evalúan su análisis de las estrategias corporativas entre poco adecuado a muy inadecuado, esto debido a que no cuentan con estrategias corporativas adecuadamente definidas.



Conforme a los resultados obtenidos de la investigación, se observa en la tabla con respecto al análisis de las estrategias de internacionalización, un 44.8% lo percibe como muy inadecuado, el 55.2% como inadecuado.

Es decir que el 100% de las empresas de la Asociación de Chocolateros del Cusco consideran que la formulación de estrategias de internacionalización se encuentra entre inadecuado y muy inadecuado, si bien las empresas tienen intenciones de internacionalizarse, no cuentan con planes ni acciones concretas orientadas a expandir sus operaciones a mercados extranjeros más allá de las exportaciones ocasionales ya realizadas.

Al llevar a cabo una evaluación integral de la Formulación de estrategias de las empresas de la Asociación de Chocolateros del Cusco se precisa que, un 37.9% la percibe como inadecuado, el 41.4% como poco adecuado y el 20.7% cómo adecuada. En general el 79.3% de las empresas de la Asociación de Chocolateros del Cusco considera que su formulación de estrategias es poco adecuado e inadecuado.

La única estrategia que mejor ha sido adoptada es la diferenciación de productos, enfocándose en la introducción de nuevos sabores de chocolates y nuevas presentaciones. Aunque existe una importante preocupación por la innovación, la limitación radica en la falta de diversificación de estrategias competitivas. No articulan estrategias de diferenciación del producto, con otras estrategias como las estrategias en costos ni en segmentación de mercado, entre otros. Además, no incorporan conceptos nuevos como el reloj estratégico, la estrategia del océano azul, y sus modelos de negocios permanecen estancados y desactualizados.



En estrategias corporativas, las empresas carecen de claridad al no adoptar una posición corporativa concreta para su desarrollo, ya sea consolidándose en su mercado actual, expandiéndose, diversificando sus actividades o reestructurándose. Aunque algunas mencionan estar en proceso de expansión, la falta de comunicación efectiva con los colaboradores y la carencia de un plan estratégico genera incertidumbre y ausencia de acciones concretas. La falta de información sobre la dirección de desarrollo empresarial impide realizar inversiones en infraestructura, recursos humanos, innovación tecnológica, alianzas estratégicas, fusiones, adquisiciones, entre otros.

En relación a las estrategias de internacionalización, muchas empresas dentro de la Asociación se enfocan en exportar solo para aumentar ventas, sin explorar otras motivaciones como la reducción de costes, búsqueda de recursos, disminución de riesgos, seguimiento de la demanda y el ciclo de vida de la industria. Esta visión estrecha impide una comprensión integral de las oportunidades que podrían surgir en los mercados internacionales.

Además, se observa un escaso conocimiento sobre estrategias esenciales para competir a nivel global, tales como la estrategia global, multipaís, transnacional e internacional. Aunque la exportación se implementa como una estrategia de entrada, la ejecución carece de un plan estratégico claro antes, durante y después del proceso. La práctica actual se basa mayormente en enfoques empíricos, donde los gerentes, en su mayoría, confían en la intuición sobre las preferencias del cliente o dependen de agentes externos para gestionar la estrategia internacional, limitándose ellos mismos a la producción y envío sin una orientación estratégica.



El escaso conocimiento y la falta de experiencia amplia en los negocios internacionales genera en algunas de las empresas de la asociación incomodidad de considerar estrategias más avanzadas y complejas para la internacionalización. Además, la falta de recursos financieros y de personal limita su capacidad para implementar estrategias de internacionalización más elaboradas, que suelen requerir inversiones importantes en investigación de mercado, capacitación del personal y desarrollo de capacidades.

La falta de conexión con redes de apoyo empresarial y la escasa colaboración entre empresarios impiden aprender y adoptar prácticas innovadoras en internacionalización. Aunque existen programas como fondos concursables, misiones comerciales y capacitaciones, pocos empresarios dentro de la asociación los han aprovechado. Además, la reticencia a compartir experiencias exitosas en internacionalización limita el beneficio para el resto de las empresas de la asociación.

Por último, la creencia arraigada de que las medidas actuales son suficientes para navegar en el mercado actúa como un ancla para el potencial crecimiento de estas empresas. La ausencia de un esfuerzo en la elaboración de estrategias sólidas y efectivas es una de las razones fundamentales detrás de la incapacidad para superar los desafíos asociados con la expansión a nuevos mercados. La escasa experiencia en la elaboración de estrategias internacionales, la asignación insuficiente de recursos para la planificación, o la ausencia de un conocimiento profundo sobre los mercados internacionales y sus complejidades.



D) Implantación de Estrategias

Tabla 14

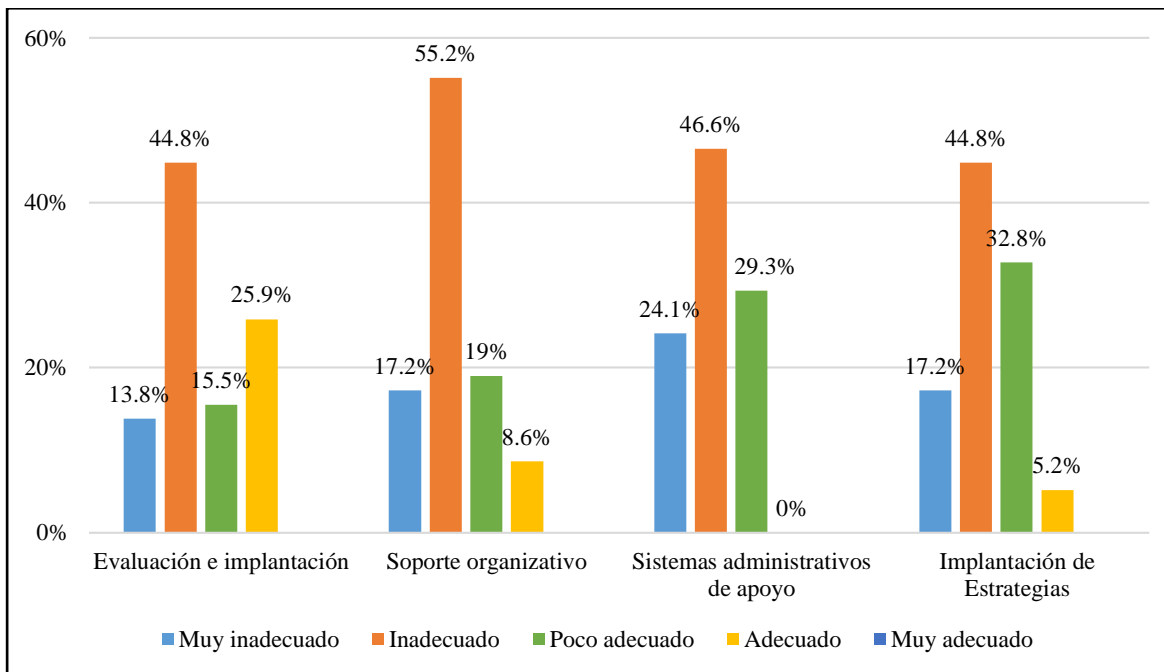
Implantación de Estrategias

	Indicadores						Dimensión	
	Evaluación e implantación		Soporte organizativo		Sistemas administrativos de apoyo		Implantación de Estrategias	
	f	%	f	%	f	%	f	%
Muy inadecuado	8	13.8%	10	17.2%	14	24.1%	10	17.2%
Inadecuado	26	44.8%	32	55.2%	27	46.6%	26	44.8%
Poco adecuado	9	15.5%	11	19.0%	17	29.3%	19	32.8%
Adecuado	15	25.9%	5	8.6%	0	0.0%	3	5.2%
Muy adecuado	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
Total	58	100.0%	58	100.0%	58	100.0%	58	100.0%

Nota. Resultados elaborados en base al cuestionario aplicado.

Figura 15

Implantación de Estrategias



Nota. Resultados elaborados en base al cuestionario aplicado.



Según los hallazgos del estudio, se observa en la tabla con respecto a la evaluación e implantación, un 13.8% la percibe como muy inadecuado, el 44.8% como inadecuado, 15.5% como poco adecuado y el 25.9% como adecuado.

En consecuencia, un 74.1% de las empresas de la Asociación de Chocolateros del Cusco perciben que su evaluación e implantación de estrategias se encuentra entre poco adecuado a muy inadecuado, la mayoría de empresas de la asociación no pueden evaluar con criterios de adecuación, factibilidad y aceptabilidad, por consiguiente, es muy difícil o no pueden seleccionar estrategias adecuadas para su implementación.

Según lo revelado por el estudio, con respecto al soporte organizativo, un 17.2% considera como muy inadecuado, un 55.2% lo percibe como inadecuado, el 19% como poco adecuado, el 8.6% como adecuado. Un marcado 91.4% de las empresas de la Asociación perciben que el diseño de soporte organizativo se encuentra entre poco adecuado y muy inadecuado

De forma similar, se observa en la tabla con respecto a los sistemas administrativos de apoyo, un 24.1% lo percibe como muy inadecuado, el 46.6% como inadecuado y un 29.3% como poco adecuado.

Al efectuar un análisis completo sobre la Implantación de estrategias de las empresas de la Asociación de Chocolateros del Cusco se precisa que, un 17.2% la percibe como muy inadecuado, el 44.8% como inadecuado y el 32.8% como poco adecuado y un 5.2% como adecuado.

El 94.8% de las empresas de la Asociación de Chocolateros del Cusco consideran que su implantación de estrategias se encuentra entre poco adecuado y muy inadecuado. Estas dificultades se presentan porque no realizan ajustes estratégicos y organizativos (la



estrategia no se alinea con el contexto de la empresa en cuanto a sus recursos y capacidades internas). Con respecto al soporte organizativo, la mayoría de empresas no cuentan con una estructura organizacional definida ni con un manual de organización y funciones que determine las obligaciones y responsabilidades de cada puesto, también existe escasa comunicación entre la dirección y los colaboradores lo que no permite a todos los niveles de la empresa implementar las estrategias planteadas ni apoyar las iniciativas de exportación.

Por otro lado, solo las dos empresas más experimentadas de la asociación cuentan con sistemas de apoyo como ERP y sistemas contables. En contraste, el resto utiliza herramientas básicas como Excel para registrar de forma simple sus inventarios y ventas, limitando su capacidad para obtener información crucial para la toma de decisiones a nivel corporativo.

Ninguna de las empresas de la Asociación de Chocolateros del Cusco considera que los sistemas administrativos de apoyo con los que cuentan actualmente son adecuados, ya que buscan mayores funcionalidades en términos de planificación y control estratégico.

Finalmente, la resistencia al cambio también es un factor para tomar en cuenta debido a que algunas empresas prefieren mantenerse tal como están sin implementar nuevas tecnologías o softwares para la recolección y procesamiento de información. Además, existe una brecha digital entre las empresas de la asociación de chocolateros del Cusco, razón por la cual no todas cuentan con sistemas de información ni sistemas de apoyo administrativo, observándose una escasa inversión en capacitación estratégica ya que no desean incurrir en mayores costos por softwares y sistemas de información que no están capacitados para utilizarlos, principalmente porque carecen de comprensión sobre su



utilidad y funcionalidad. Esta falta de conocimiento impide contar con herramientas esenciales para su crecimiento empresarial.

E) Control Estratégico

Tabla 15

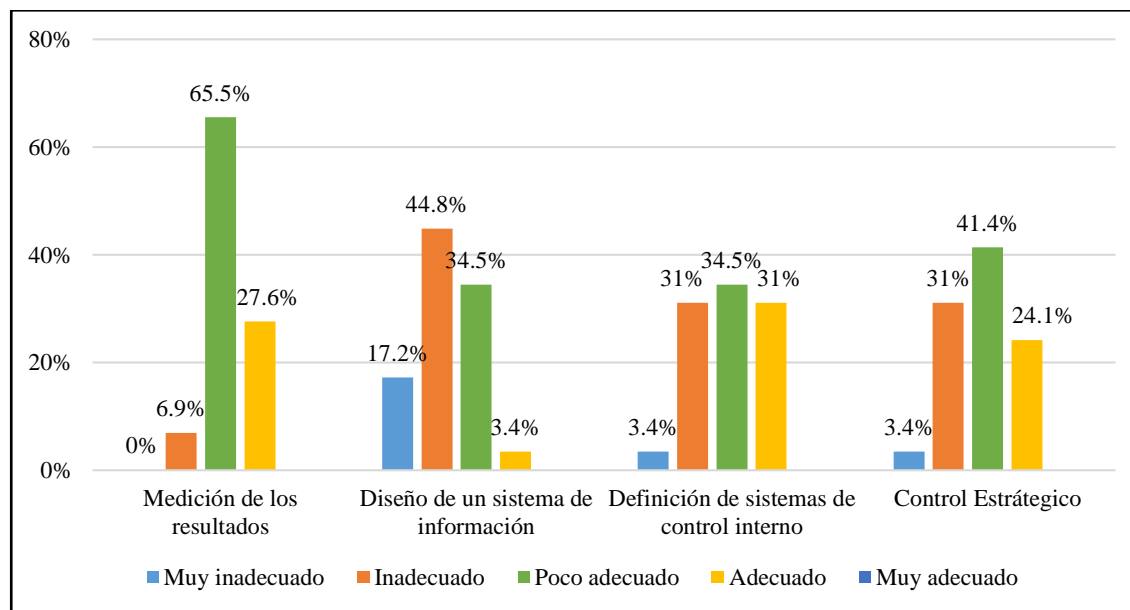
Control Estratégico

	Indicadores						Dimensión	
	Medición de los resultados		Diseño de un sistema de información		Definición de sistemas de control interno		Control Estratégico	
	f	%	f	%	f	%	f	%
Muy inadecuado	0	0.0%	10	17.2%	2	3.4%	2	3.4%
Inadecuado	4	6.9%	26	44.8%	18	31.0%	18	31.0%
Poco adecuado	38	65.5%	20	34.5%	20	34.5%	24	41.4%
Adecuado	16	27.6%	2	3.4%	18	31.0%	14	24.1%
Muy adecuado	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
Total	58	100.0%	58	100.0%	58	100.0%	58	100.0%

Nota. Resultados elaborados en base al cuestionario aplicado.

Figura 16

Control Estratégico



Nota. Resultados elaborados en base al cuestionario aplicado.



Luego de observar los datos en la tabla con respecto a la medición de los resultados, un 6.9% percibe como inadecuado, el 65.5% como poco adecuado y 27.6% como adecuado.

De ahí que el 72.4% de las empresas de la Asociación de Chocolateros del Cusco perciben que la medición de sus resultados se encuentra entre poco adecuado e inadecuado. Las empresas de la asociación no logran evaluar ni medir el desempeño y la aplicación de sus estrategias de manera correcta, tampoco validan el cumplimiento de las actividades en cada una de las etapas de la implantación. Por lo tanto, no efectúan la retroalimentación necesaria de sus estrategias empresariales.

Con respecto al diseño de un sistema de información, un 17.2% estima como muy inadecuado, un 44.8% lo percibe como inadecuado, el 34.5% como poco adecuado, el 3.4% cómo adecuado.

Únicamente el 3.4% de las empresas de la Asociación de Chocolateros del Cusco perciben que el diseño de un sistema de información es adecuado. Estas empresas indican contemplar un sistema que contiene información tanto interna como externa de la empresa, sin embargo, ninguno de estos incluye un sistema de alertas y vigilancia que detecten cambios en la implantación de estrategias que pueden afectar el éxito de la empresa.

Según los hallazgos del estudio con respecto a la definición de sistemas de control interno, un 3.4% lo percibe como muy inadecuado, el 31.6% como inadecuado, un 34.5% como poco adecuado y un 31% como adecuado.

Un sustancial 68.9% de las empresas de la asociación consideran que la definición de sus sistemas de control interno se encuentra entre poco adecuados e inadecuados. Debido a que en efecto las empresas si cuentan con sistemas de control interno con respecto



principalmente a la producción, ingresos y ventas. Sin embargo, no cuentan con centros de control de inversión ni centros de control de beneficios.

Al efectuar un análisis integral sobre el control estratégico de las empresas de la Asociación de Chocolateros del Cusco se precisa que, un 3.4% percibe como muy inadecuado, el 31% como inadecuado y el 41.4% como poco adecuado y un 24.1% como adecuado. En general el 75.8 % de las empresas de la Asociación de Chocolateros del Cusco consideran que su control estratégico se encuentra entre poco adecuado e inadecuado.

En primer lugar, la mayoría no mide ni evalúa ni controla correctamente las actividades que desarrolla, al no medir sus resultados de forma adecuada no pueden realizar la apropiadamente la retroalimentación, elemento fundamental para entrar en un proceso de mejora continua ya que permite identificar fallas y realizar ajustes en las actividades empresariales y es esencial para adaptarse a los cambios y garantizar la sostenibilidad de la empresa. La mayoría de las empresas no cuentan con un control de implantación de estrategias óptimo, ni examinan si estas siguen siendo válidas en el tiempo, tampoco se aseguran de que la estrategia se esté llevando a cabo en todos los niveles de la empresa, solo contempla el control de sus resultados financieros sin embargo se deben añadir indicadores clave de rendimiento en otros aspectos como lo indica el cuadro de mando integral propuesta por Kaplan y Norton.

La deficiencia en el control estratégico de las empresas de la asociación de chocolateros del Cusco se debe principalmente al desconocimiento de métodos y herramientas estratégicas, para procesos de seguimiento y medición de resultados. Así mismo, no cuentan con documentación respecto a sus procesos, actividades y logros por lo



que no se cuenta con información para controlar y medir, a su vez estas prácticas resultan en impulsivas y reactivas tomándose decisiones de manera apresurada para resultados a corto plazo sin basarse en una planificación estratégica. Además, las empresas no aplican el cuadro de mando integral ni definen los Kpi's por áreas, principalmente por una escasa estructura sistemática que permite evaluar el rendimiento por áreas clave.

4.2.1.2. Resultados de la variable Gestión Estratégica

Tabla 16

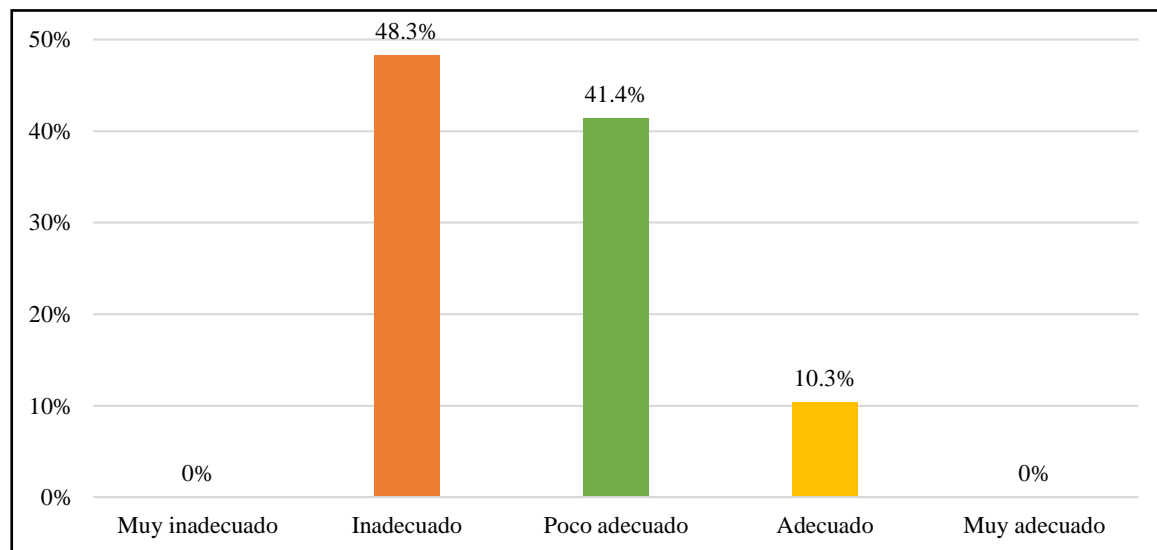
Gestión estratégica

	<i>f</i>	<i>%</i>
Muy inadecuado	0	0.0%
Inadecuado	28	48.3%
Poco adecuado	24	41.4%
Adecuado	6	10.3%
Muy adecuado	0	0.0%
Total	58	100.0%

Nota. Resultados elaborados en base al cuestionario aplicado.

Figura 17

Gestión Estratégica



Nota. Resultados elaborados en base al cuestionario aplicado.



En la tabla número 16, concerniente a la variable "Gestión Estratégica", se observan los siguientes resultados obtenidos en la investigación, con un 48.3% como inadecuado, un 41.4% lo percibe como poco adecuado y el 10.3% cómo adecuado.

Al llevar a cabo una evaluación completa de la Gestión Estratégica de las empresas de la Asociación de Chocolateros del Cusco, se destaca que un significativo 89.7% de las empresas participantes evalúa su gestión estratégica como inadecuada y poco adecuada. Este dato acentúa la magnitud de la preocupación, en el sentido de que la gran mayoría de las empresas en esta asociación reconocen la necesidad urgente de mejorar sustancialmente sus prácticas de gestión empresarial.

En primer lugar, se observa una falta de enfoque a largo plazo por lo que no se tiene una orientación global futura de la empresa definida, lo que a su vez resulta en tácticas reactivas en lugar de planificación estratégica. En cuanto al análisis estratégico el inadecuado análisis del entorno general, competitivo e interno impide que las empresas identifiquen amenazas y oportunidades y que comprendan sus propias capacidades, debilidades y fortalezas, lo que resulta en un sustento insuficiente para formular estrategias y como no se tiene estrategias claras que direccionen el desarrollo de la empresa, no hay decisiones coherentes ni alineadas a los objetivos de largo plazo, solo actividades desarticuladas de las cuales tampoco se cuenta con un registro que permita la medición de resultados, por último, la mayoría de empresas no saben que controlar o cómo medir el éxito de sus estrategias lo que conlleva a un control sin propósito.



Tabla 17

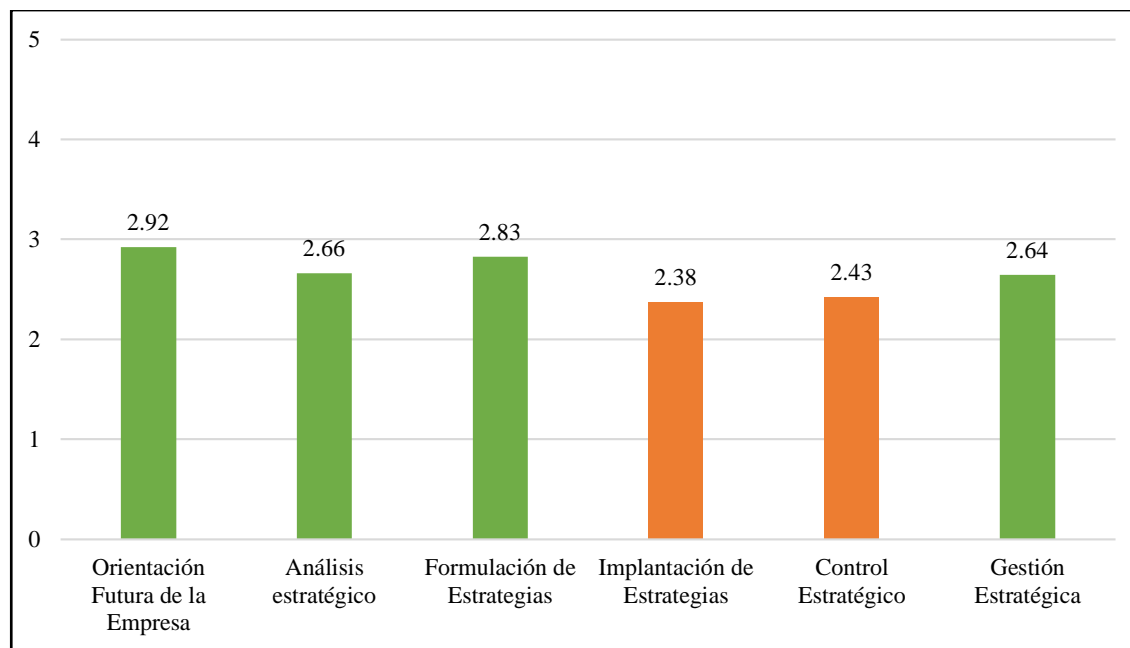
Comparación promedio de las dimensiones de la variable Gestión estratégica

	Promedio	Interpretación
Orientación Futura de la Empresa	2.92	Poco adecuado
Análisis estratégico	2.66	Poco adecuado
Formulación de Estrategias	2.83	Poco adecuado
Implantación de Estrategias	2.38	Inadecuado
Control Estratégico	2.43	Inadecuado
Gestión Estratégica	2.64	Poco adecuado

Nota. Resultados elaborados en base al cuestionario aplicado.

Figura 18

Comparación promedio de las dimensiones de la variable Gestión Estratégica



Nota. Resultados elaborados en base al cuestionario aplicado.

En la tabla número 17, se observa que la dimensión de la orientación futura de la empresa obtuvo un resultado de 2.92% considerado como poco adecuado, la dimensión



del análisis estratégico obtuvo un resultado de 2.66% considerado como poco adecuado, la dimensión de la formulación de estrategias con un 2.83% considerado como poco adecuado, la dimensión la implantación de estrategias con un 2.38% considerado como inadecuado, la dimensión del control estratégico con un 2.43% considerado inadecuado y por último la variable gestión estratégica con un 2.64% considerado como poco adecuado.

Con respecto a la orientación futura es necesario que las empresas revisen y ajusten la visión a largo plazo, así como alineen todos los elementos de dicha dimensión a sus objetivos estratégicos; en el análisis estratégico es necesario que las empresas de la asociación de chocolateros del cusco revisen e investiguen sobre los métodos de análisis disponibles para entender su entorno empresarial y ajustar las estrategias según las necesidades actuales.

Así mismo es útil para las empresas de la asociación sumergirse, explorar y capacitarse en estrategias modernas de gestión de negocios internacionales. Además, se evidencia que la implantación de estrategias y el control estratégico son las dimensiones que tienen el promedio más bajo, por lo que es crucial y necesario revisar los procesos de implementación de estrategias actuales y asegurar una ejecución más efectiva y planeada; además de establecer sistemas de seguimiento que les permitan evaluar sus estrategias.

4.2.2. *Exportación*

El objetivo es describir la exportación de chocolate de las empresas de la Asociación de Chocolateros del Cusco, 2023, para lo cual se describe las dimensiones: exportación directa, exportación indirecta, exportación pasiva. los resultados se presentan a continuación:



4.2.2.1. Resultados de las dimensiones de la variable Exportación

A) Exportación Directa

Tabla 18

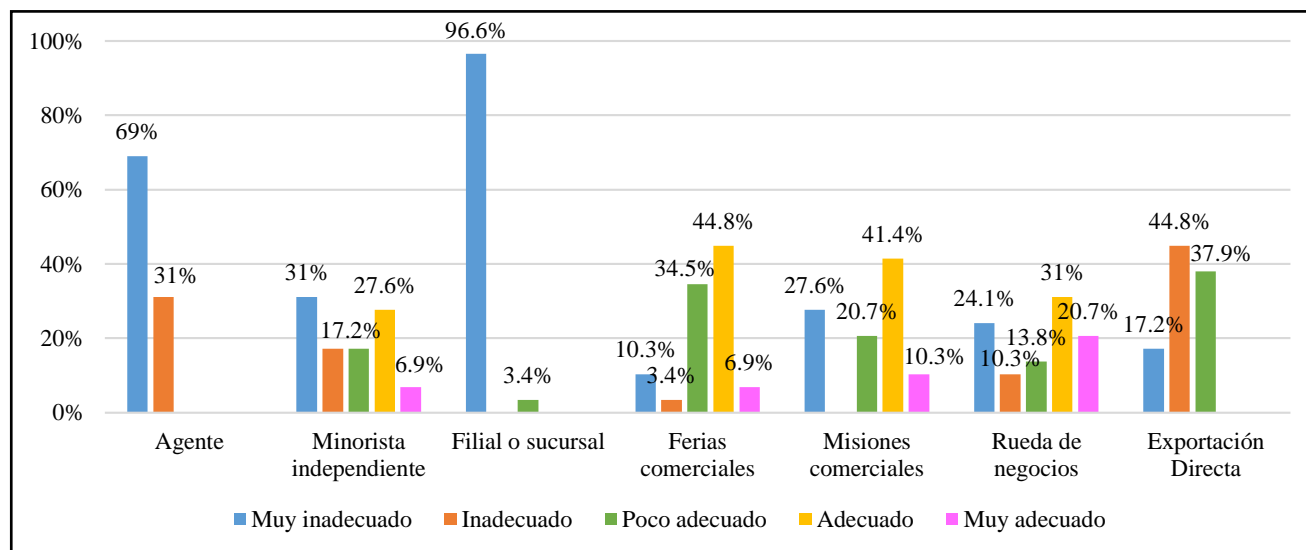
Exportación Directa

	Indicadores												Dimensión	
	Agente		Minorista independiente		Filial o sucursal		Ferias comerciales		Misiones comerciales		Rueda de negocios		Exportación Directa	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Muy inadecuado	40	69.0%	18	31.0%	56	96.6%	6	10.3%	16	27.6%	14	24.1%	10	17.2%
Inadecuado	18	31.0%	10	17.2%	0	0.0%	2	3.4%	0	0.0%	6	10.3%	26	44.8%
Poco adecuado	0	0.0%	10	17.2%	2	3.4%	20	34.5%	12	20.7%	8	13.8%	22	37.9%
Adecuado	0	0.0%	16	27.6%	0	0.0%	26	44.8%	24	41.4%	18	31.0%	0	0.0%
Muy adecuado	0	0.0%	4	6.9%	0	0.0%	4	6.9%	6	10.3%	12	20.7%	0	0.0%
Total	58	100.0%	58	100.0%	58	100.0%	58	100.0%	58	100.0%	58	100.0%	58	100.0%

Nota: Resultados elaborados en base al cuestionario aplicado.

Figura 19

Exportación Directa



Nota: Resultados elaborados en base al cuestionario aplicado.



Según los datos del estudio, la tabla revela que el 69% de las empresas de la Asociación de Chocolateros del Cusco considera la utilización de un agente como muy inadecuada, mientras que el 31% la percibe como inadecuada. El 100% de las empresas de la Asociación de Chocolateros del Cusco no utiliza los servicios de un agente de manera adecuada para exportar sus productos.

Según los resultados de la investigación, en la tabla se observa que el 31% de las empresas considera la utilización de un minorista independiente como muy inadecuada, un 17.2% lo percibe como inadecuado, otro 17.2% como poco adecuado, el 27.6% como adecuado y un 6.9% como muy adecuado. Por lo tanto, un 65.4% de las empresas de la Asociación de Chocolateros del Cusco consideran la utilización de los servicios de un minorista independiente para exportar sus productos como poco adecuado y muy inadecuado.

Según los hallazgos del estudio, en relación con el uso de filiales o sucursales para promover la exportación de chocolates, el 96.6% de las empresas lo percibe como muy inadecuado y un 3.4% como poco adecuado.

También se observa en la tabla con respecto a la participación en ferias comerciales para promover exportaciones, un 10.3% de las empresas percibe como muy inadecuado, un 3.4% como inadecuado, un 34.5% como poco adecuado, un 44.8% como adecuado y un 6.9% como muy adecuado. Un total de 51.7% de las empresas de la Asociación de Chocolateros del Cusco perciben la participación en ferias comerciales de manera adecuada y muy adecuada, lo cual constituye un paso importante para promover la exportación de chocolates a mercados internacionales, aunque en forma ocasional.



Con respecto a la participación de las empresas en misiones comerciales, un 27.6% considera como como muy inadecuado, un 20.7% percibe como poco adecuado, el 41.4% como adecuado y el 10.3% cómo muy adecuado. En consecuencia, un 51.7% de las empresas de la Asociación de Chocolateros del Cusco perciben la participación de las empresas en misiones comerciales como adecuada y muy adecuada.

En relación a la participación en ruedas de negocios, un 24.1% considera como muy inadecuado, un 10.3% inadecuado, un 13.8% como poco adecuado, un 31% como adecuado y un 20.7% como muy adecuado.

Al efectuar un análisis integral sobre la exportación directa de las empresas de la Asociación de Chocolateros del Cusco se precisa que, un 17.2% percibe como muy inadecuado, el 44.8% como inadecuado y el 37.9% cómo poco adecuado. En términos generales las empresas de la Asociación de Chocolateros del Cusco consideran que la exportación directa se encuentra entre poco adecuada y muy inadecuada. Por esa razón la mayoría de las empresas de la Asociación se encuentran dentro de la definición de exportador ocasional porque deciden enfocarse más en el mercado local, pero suministran productos para la exportación gracias a oportunidades de negocio que no fueron buscadas activamente y mayormente en forma ocasional.

El resto de empresas de la asociación que son pocas se clasifican como exportadores habituales, dos de ellas demuestran un experiencia bastante sólida y sostenida en ventas internacionales, dedicándose de manera constante a la expansión de sus operaciones; los datos presentados en la figura 19 corroboran la información, ya que la gran mayoría de empresas en la actualidad no trabaja con agentes y sólo han realizado contactos iniciales y planes de exportación que hasta la fecha no pueden ser ejecutados, por diversas



razones, desde la pérdida de contacto hasta la falta de inversión, capacidad o recursos, generalmente la cantidad de productos que les piden para una exportación supera su capacidad de producción. Por otro lado, solo una empresa afirma haber trabajado con agente sin embargo hasta la fecha solo ha proporcionado información sobre el país en que se encuentra.

En contraste, la estrategia de exportación más utilizada por las empresas chocolateras, es a través de minoristas independientes esto se debe, en su mayoría, a que los productos exportados son comercializados a través de vendedores o comerciantes que poseen sus propios negocios y que en algún momento fueron sus clientes que gustaron de su producto y les ofrecieron vender ellos sus chocolates en sus países de origen.

Viendo desde otra perspectiva la creación de filiales o sucursales en el extranjero para facilitar las exportaciones no es una práctica común entre estas empresas, aunque algunas proveen a tiendas de chocolates en el extranjero que venden sus marcas, su participación en la cadena de suministro finaliza con el envío del producto, la estrategia internacional se delega, en gran medida, al comprador extranjero.

Es relevante señalar que las empresas chocolateras sí participan en ferias comerciales, misiones comerciales y ruedas de negocio, donde al menos la mitad de empresas participa activamente con recursos propios o apoyo de otros organismos, la otra mitad asiste ocasionalmente, pero no aprovecha las oportunidades que este tipo de eventos le proporciona como son una red de contactos internacionales, investigación de mercados, identificación de oportunidades comerciales, promoción de sus productos y marcas a nivel internacional, negociación directa con compradores internacionales, etc.



Desde otra perspectiva, la insuficiente cantidad de personal y el poco presupuesto no permite que asistan a todos los eventos que tienen programados, y en el caso de las dos empresas más grandes solo van los miembros de la alta dirección, en estos eventos es importante resaltar que la mitad de empresas han obtenido algún reconocimiento o premio por la calidad, diseño o innovación del producto, del cual se valen para su posicionamiento local y nacional mas no se aprovecha del todo para incursionar y penetrar en mercados extranjeros.

B) Exportación Indirecta

Tabla 19

Exportación Indirecta

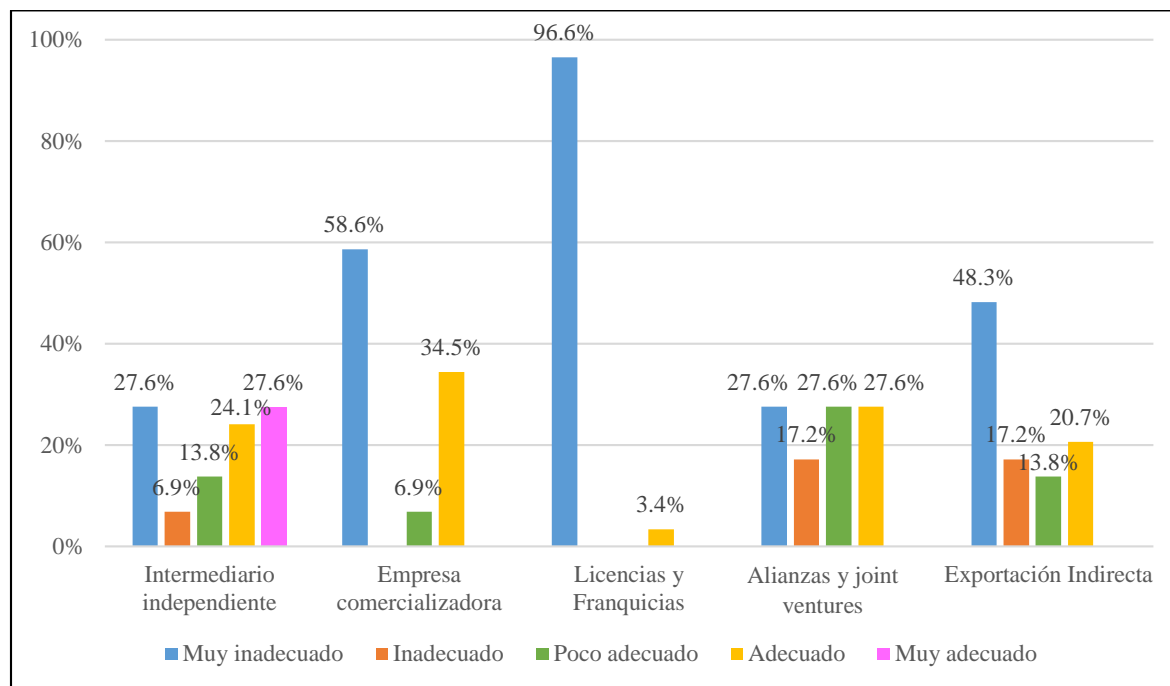
	Indicadores								Dimensión	
	Intermediario independiente		Empresa comercializadora		Licencias y Franquicias		Alianzas y joint ventures		Exportación Indirecta	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Muy inadecuado	16	27.6%	34	58.6%	56	96.6%	16	27.6%	28	48.3%
Inadecuado	4	6.9%	0	0.0%	0	0.0%	10	17.2%	10	17.2%
Poco adecuado	8	13.8%	4	6.9%	0	0.0%	16	27.6%	8	13.8%
Adecuado	14	24.1%	20	34.5%	2	3.4%	16	27.6%	12	20.7%
Muy adecuado	16	27.6%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
Total	58	100.0%	58	100.0%	58	100.0%	58	100.0%	58	100.0%

Nota. Resultados elaborados en base al cuestionario aplicado.



Figura 20

Exportación Indirecta



Nota. Resultados elaborados en base al cuestionario aplicado.

Los datos del estudio, demuestran que, en cuanto a la utilización de un intermediario independiente para exportar chocolates, un 27.6% percibe como muy inadecuado, un 6.9% como inadecuado, un 13.8% como poco adecuado, un 24.1% como adecuado y un 27.6% como muy adecuado.

En relación al empleo de empresas comercializadoras, un 58.6% la considera como muy inadecuado, un 6.9% lo percibe como poco adecuado y un 34.5% como adecuado. En síntesis, podemos afirmar que un 65.5% de las empresas de la Asociación de Chocolateros del Cusco perciben la relación con empresas comercializadores como poco adecuada y muy inadecuada,

Según los hallazgos del estudio, con respecto al otorgamiento de licencias y franquicias, un 96.6% lo percibe como muy inadecuado y un 3.4% cómo adecuado, esto



muestra que un par de empresas tuvieron un acercamiento a propuestas realizadas por clientes extranjeros y continúan manteniendo contacto.

También se observa en la tabla en relación a la realización de alianzas y joint ventures un 27.6% percibe como muy inadecuado, un 17.2% como inadecuado, un 27.6% como poco adecuado y un 27.6% como adecuado.

Un total de 72.4% de las empresas de la Asociación de Chocolateros del Cusco estiman a la realización de alianzas, y joint ventures como poco adecuado y muy inadecuado.

Al efectuar un análisis integral sobre la exportación indirecta de las empresas de la Asociación de Chocolateros del Cusco se precisa que, un 48.3% percibe como muy inadecuada, el 17.2% como inadecuada, un 27.6% como poco adecuada y un 27.6% como adecuada.

En general un 79.3 % de las empresas de la Asociación de Chocolateros del Cusco consideran que su exportación indirecta se encuentra entre poco adecuado y muy inadecuado.

La estrategia más usada para la exportación indirecta es la utilización de intermediarios independientes, al menos la mitad posee algún contacto en el exterior que los conecta con posibles compradores y clientes extranjeros, más no pertenecen a la empresa como tal, sino que sirven como fuente de información sobre el país en el que se encuentra, proporcionando datos de la competencia y de posibles compradores.

Con respecto a la utilización de empresas comercializadoras, solo las empresas más grandes dentro de la asociación de chocolateros alguna vez se han valido de estas para comercializar sus productos en el exterior y solo una tiene resultados positivos en al menos



tres países de Europa y Australia. El mayor impedimento para el resto de las empresas es su capacidad productiva ya que la exportación es en toneladas. La empresa en cuestión contempla una amplia gama de productos inclusive más allá de las tabletas de chocolates tradicionales, vende estos productos a la empresa comercializadora y esta se encarga de la estrategia comercial en el extranjero. Esto da luces de la gran brecha que existe en cuanto a capacidad productiva con las otras empresas integrantes de la Asociación.

Ninguna de las empresas de la asociación de chocolateros del Cusco actualmente posee franquicias ni otorgan licencias, solo el 3.4% está dispuesto a realizarlo y ha comenzado contactos iniciales que le proporcionaron un cierto acercamiento hasta la actualidad. El 96,6% no contemplan franquicias ni licencias en sus planes, principalmente por el desconocimiento de su funcionamiento y están más concentradas en conseguir resultados financieros a corto plazo.

En relación a alianzas y joint ventures para promover sus exportaciones, la mayoría de las empresas no ha incursionado en la utilización de estos métodos, sólo poseen alianzas y colaboradores para demanda nacional, que sí les funciona, sin embargo, se encuentran en planes de hacerlo. Su integración dentro de la asociación de chocolateros del Cusco es parte de sus planes como una colaboración para promover la exportación, ya que esperan aprender de la experiencia internacional de las demás e incluso trabajar juntas para superar limitantes en su capacidad de producción al unirse para completar ventas en el extranjero.



C) Exportación Pasiva

Tabla 20

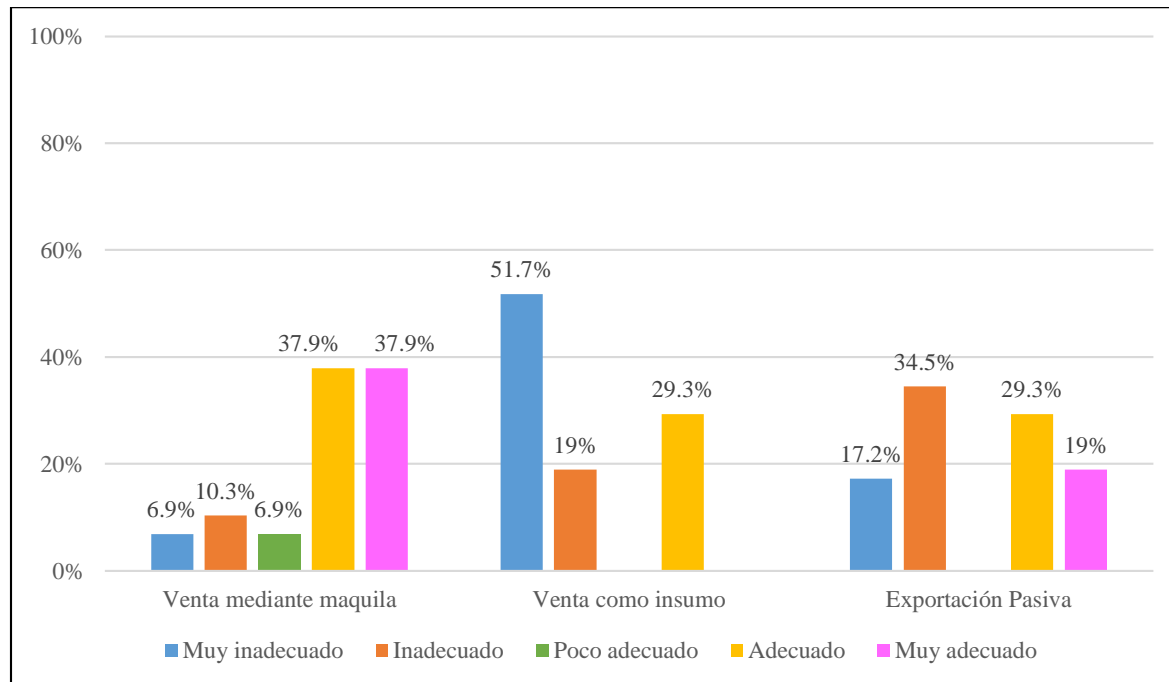
Exportación Pasiva

	Indicadores				Dimensión	
	Venta mediante maquila		Venta como insumo		Exportación Pasiva	
	f	%	f	%	f	%
Muy inadecuado	4	6.9%	30	51.7%	10	17.2%
Inadecuado	6	10.3%	11	19.0%	20	34.5%
Poco adecuado	4	6.9%	0	0.0%	0	0.0%
Adecuado	22	37.9%	17	29.3%	17	29.3%
Muy adecuado	22	37.9%	0	0.0%	11	19.0%
Total	58	100.0%	58	100.0%	58	100.0%

Nota. Resultados elaborados en base al cuestionario aplicado.

Figura 21

Exportación Pasiva



Nota. Resultados elaborados en base al cuestionario aplicado.



De acuerdo con los datos extraídos del estudio, se observa en la tabla con respecto a la realización de venta mediante maquila, que un 6.9% percibe como muy inadecuado, un 10.3% como inadecuado, un 6.9% como poco adecuado, un 37.9% como adecuado y un 37.9% como muy adecuado. En consecuencia, un 75.8% de las empresas de la Asociación de Chocolateros del Cusco consideran la realización de venta mediante maquila como adecuado y muy adecuado.

Por otro lado, se observa en la tabla con respecto a la realización de venta como insumo, un 51.7% como muy inadecuado, un 19% lo percibe como inadecuado y un 29.3% como adecuado. Por lo cual un 70.7% de las empresas de la Asociación de Chocolateros del Cusco perciben a la realización de venta como insumo como inadecuadas y muy inadecuadas.

Al efectuar un análisis integral sobre la exportación pasiva de las empresas de la Asociación de Chocolateros del Cusco se precisa que, un 17.2% percibe como muy inadecuado, el 34.5% como inadecuado, un 29.3% como adecuado y un 19% como muy adecuado.

En general el 51.7 % de las empresas de la Asociación consideran que la exportación pasiva se encuentra entre poco adecuado y muy inadecuado. Esto debido a que muchas de las empresas, en efecto, si realizan venta mediante maquila, pero no tienen conocimiento sobre los procesos después de entregar sus productos, ya que incluso han utilizados para el envío de muestras al extranjero en beneficio de otras empresas. En ocasiones algunas empresas realizan en sus instalaciones una parte del proceso de producción para otras empresas. Por otra parte, las empresas más grandes, con mayor



capacidad de producción y con cultivos de cacao venden sus productos como insumos para que otras empresas exporten sus propios productos terminados.

Además, la mayoría de las empresas percibe la exportación pasiva como inadecuada y muy inadecuada, ya que estas operaciones están disponibles únicamente para las empresas con mayor capacidad de producción y con equipo e infraestructura suficiente.

4.2.2.2. Resultados de la variable Exportación

Tabla 21

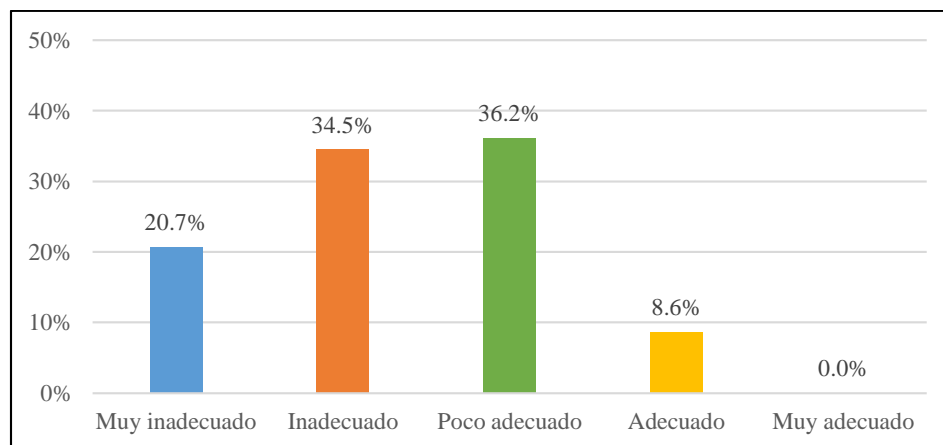
Exportación

	f	%
Muy inadecuado	12	20.7%
Inadecuado	20	34.5%
Poco adecuado	21	36.2%
Adecuado	5	8.6%
Muy adecuado	0	0.0%
Total	58	100.0%

Nota. Resultados elaborados en base al cuestionario aplicado.

Figura 22

Exportación



Nota. Resultados elaborados en base al cuestionario aplicado.



En la tabla número 21, concerniente a la variable "Exportación", se observan los siguientes resultados obtenidos en la investigación, con un 20.7% como muy inadecuado, un 34.5% como inadecuado, un 36.2% como poco adecuado y un 8.6% como adecuado.

Al llevar a cabo una evaluación completa de la Exportación de chocolate de las empresas de la Asociación de Chocolateros del Cusco, se destaca que un 91.4% de las empresas participantes evalúa su exportación entre poco adecuada y muy inadecuada. Este dato acentúa la magnitud de la preocupación por mejorar los niveles de exportación, indicando que la gran mayoría de las empresas en esta asociación reconocen la necesidad urgente de incrementar-sustancialmente sus exportaciones.

En primer lugar, se debe destacar que una inadecuada gestión estratégica mantiene a las empresas reactivas en lugar de proactivas por lo que, sus oportunidades de exportación en su mayoría no son buscadas concienzudamente si no que son propuestas de alguno de sus clientes y al no planificar su exportación en términos estratégicos, las empresas muestran un rendimiento considerado inadecuado.

Además, la mayoría desconoce sobre estrategias de exportación directa, indirecta y pasiva, no cuentan con personal capacitado y especializado en las áreas a excepción de una, también presentan desconocimiento de regulaciones comerciales internacionales y de estrategias de penetración de mercados percibiendo como muy compleja la incursión a mercados exteriores en cualquiera de los tres métodos de exportación. Por otro lado, a pesar de que participan en eventos como ferias comerciales, misiones comerciales y ruedas de negocios, no tienen una búsqueda exhaustiva de socios comerciales a nivel e internacional.

En general existe el deseo de mejorar sus exportaciones, pero sin una gestión estratégica a largo plazo, sin una comprensión del entorno internacional, ni la identificación



de sus mercados objetivos, sumado a la falta de recursos y capacidades, las empresas se encuentran atrapadas en un círculo que limita su capacidad para expandirse exitosamente en el mercado internacional.

Tabla 22

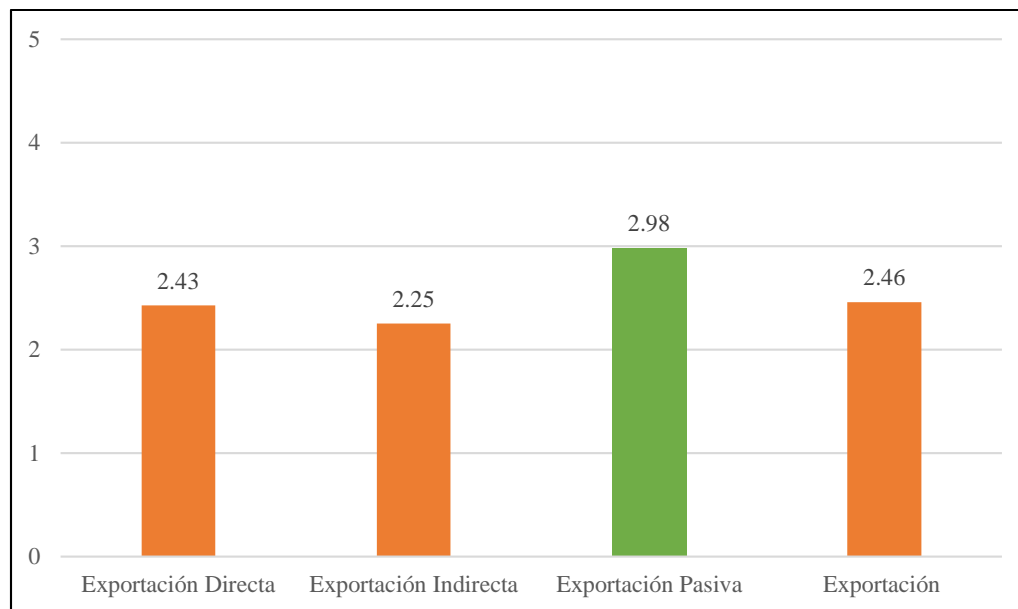
Comparación promedio de las dimensiones de la variable Exportación

	Promedio	Interpretación
Exportación Directa	2.43	Inadecuado
Exportación Indirecta	2.25	Inadecuado
Exportación Pasiva	2.98	Poco adecuado
Exportación	2.46	Inadecuado

Nota. Resultados elaborados en base al cuestionario aplicado.

Figura 23

Comparación promedio de las dimensiones de la variable Exportación



Nota. Resultados elaborados en base al cuestionario aplicado.



En la tabla número 22, se observa que la dimensión de exportación directa obtuvo un resultado de 2.43% considerado como inadecuado. Esto sugiere que las empresas tienen dificultades y desafíos en la implementación y gestión de estrategias de exportación directa como la utilización de agentes de venta, minoristas independientes y filiales o sucursales que faciliten sus iniciativas de exportación.

La dimensión de exportación indirecta obtuvo un resultado de 2.25% que es considerado como inadecuado. Esto sugiere que las empresas tienen dificultades y desafíos en la implementación y gestión de estrategias de exportación indirectas como la utilización de intermediarios independientes, empresas comercializadoras, licencias, franquicias, alianzas y joint ventures que faciliten sus iniciativas de exportación.

La exportación pasiva, con un 2.98%, se percibe como poco adecuada. Esto sugiere que, en general, las empresas de la asociación, aunque recurran a la venta mediante maquila o como insumo, carecen de una planificación y análisis formal, y no siguen una estrategia de exportación definida. En lugar de ello, simplemente llevan a cabo la producción sin tener en cuenta las implicaciones estratégicas, lo cual beneficia a otras empresas.

Y por último la variable exportación con un 2.46% es considerada como inadecuada. El estudio indica que la inadecuada gestión estratégica repercute en sus exportaciones al no tener una dirección global a largo plazo ni un marco estratégico en el que actuar para lograr ventaja competitiva en el mercado, sus esfuerzos en el mercado internacional no son correctamente canalizados hacia un objetivo estratégico específico. La mayoría de sus actividades de exportación no tienen una consideración integral de sus objetivos a largo plazo, ni estrategias coherentes por lo que solo son consideradas como soluciones momentáneas a las oportunidades que se les presentan en el corto plazo.



4.2.3. Relación entre las dimensiones de la variable Gestión Estratégica y Exportación.

4.2.3.1. Relación entre la Orientación futura de la empresa y la Exportación.

Hipótesis nula: La orientación futura no se relaciona con la exportación de chocolate de las empresas de la Asociación de Chocolateros del Cusco, 2023.

Hipótesis alterna: La orientación futura se relaciona con la exportación de chocolate de las empresas de la Asociación de Chocolateros del Cusco, 2023.

Tabla 23

Orientación futura de la Empresa y Exportación

Orientación Futura de la Empresa	Exportación										Total		
	Muy inadecuado		Inadecuado		Poco Adecuado		Adecuado		Muy Adecuado				
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	
Muy inadecuado	2	3.4%	0	0.0%	2	3.4%	0	0.0%	0	0.0%	4	6.9%	
Inadecuado	6	10.3%	8	13.8%	2	3.4%	0	0.0%	0	0.0%	16	27.6%	
Poco adecuado	4	6.9%	6	10.3%	8	13.8%	5	8.6%	0	0.0%	23	39.7%	
Adecuado	0	0.0%	6	10.3%	9	15.5%	0	0.0%	0	0.0%	15	25.9%	
Muy adecuado	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	
Total	12	20.7%	20	34.5%	21	36.2%	5	8.6%	0	0.0%	58	100.0%	
Prueba Chi cuadrado = 22.830									$p = 0.007$				
Correlación de Spearman									$r = 0.364^{**}$				

Nota. Resultados elaborados en base al cuestionario aplicado.

Como $p = 0.007 < 0.05$, en la prueba Chi – cuadrado, se afirma que la orientación futura se relaciona con la exportación de chocolate de las empresas de la Asociación de Chocolateros del Cusco, 2023, donde el grado de relación mediante la correlación de Spearman es positiva débil con $r = 0.364^{**}$.



4.2.3.2. Relación entre el Análisis estratégico y Exportación.

Hipótesis nula: El análisis estratégico no se relaciona con la exportación de chocolate de las empresas de la Asociación de Chocolateros del Cusco, 2023.

Hipótesis alterna: El análisis estratégico se relaciona con la exportación de chocolate de las empresas de la Asociación de Chocolateros del Cusco, 2023.

Tabla 24

Análisis estratégico y Exportación

Análisis estratégico	Exportación										Total		
	Muy inadecuado		Inadecuado		Poco Adecuado		Adecuado		Muy Adecuado				
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	
Muy inadecuado	0	0.0%	2	3.4%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	2	3.4%	
Inadecuado	8	13.8%	8	13.8%	10	17.2%	0	0.0%	0	0.0%	26	44.8%	
Poco adecuado	4	6.9%	10	17.2%	8	13.8%	1	1.7%	0	0.0%	23	39.7%	
Adecuado	0	0.0%	0	0.0%	3	5.2%	4	6.9%	0	0.0%	7	12.1%	
Muy adecuado	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	
Total	12	20.7%	20	34.5%	21	36.2%	5	8.6%	0	0.0%	58	100.0%	
Prueba Chi cuadrado = 31.685									$p = 0.000$				
Correlación de Spearman									$r = 0.374^{**}$				

Nota. Resultados elaborados en base al cuestionario aplicado.

Como $p = 0.000 < 0.05$, en la prueba Chi – cuadrado, se afirma que el análisis estratégico se relaciona con la exportación de chocolate de las empresas de la Asociación de Chocolateros del Cusco, 2023, donde el grado de relación mediante la correlación de Spearman es positiva débil con $r = 0.374^{**}$.



4.2.3.3. Relación entre la Formulación de estrategias y Exportación

Hipótesis nula: La formulación de estrategias no se relaciona con la exportación de chocolate de las empresas de la Asociación de Chocolateros del Cusco, 2023.

Hipótesis alterna: La formulación de estrategias se relaciona con la exportación de chocolate de las empresas de la Asociación de Chocolateros del Cusco, 2023.

Tabla 25

Formulación de estrategias y Exportación

Formulación de estrategias	Exportación										Total		
	Muy inadecuado		Inadecuado		Poco Adecuado		Adecuado		Muy Adecuado				
	F	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	
Muy inadecuado	0	0.0%	2	3.4%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	
Inadecuado	10	17.2%	8	13.8%	4	6.9%	0	0.0%	0	0.0%	22	37.9%	
Poco adecuado	2	3.4%	12	20.7%	8	13.8%	2	3.4%	0	0.0%	24	41.4%	
Adecuado	0	0.0%	0	0.0%	9	15.5%	3	5.2%	0	0.0%	12	20.7%	
Muy adecuado	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	
Total	12	20.7%	20	34.5%	21	36.2%	5	8.6%	0	0.0%	58	100.0%	
Prueba Chi cuadrado = 29.262									$p = 0.000$				
Correlación de Spearman									$r = 0.623^{**}$				

Nota. Resultados elaborados en base al cuestionario aplicado.

Como $p = 0.000 < 0.05$, en la prueba Chi – cuadrado, se afirma que la formulación de estrategias se relaciona con la exportación de chocolate de las empresas de la Asociación de Chocolateros del Cusco, 2023, donde el grado de relación mediante la correlación de Spearman es positiva media con $r = 0.623^{**}$.



4.2.3.4. Relación entre la Implantación de estrategias y Exportación

Hipótesis nula: La implantación de estrategias no se relaciona con la exportación de chocolate de las empresas de la Asociación de Chocolateros del Cusco, 2023.

Hipótesis alterna: La implantación de estrategias se relaciona con la exportación de chocolate de las empresas de la Asociación de Chocolateros del Cusco, 2023.

Tabla 26

Implantación de estrategias y Exportación

Implantación de estrategias	Exportación										Total		
	Muy inadecuado		Inadecuado		Poco Adecuado		Adecuado		Muy Adecuado				
	F	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	
Muy inadecuado	6	10.3%	2	3.4%	2	3.4%	0	0.0%	0	0.0%	10	17.2%	
Inadecuado	4	6.9%	10	17.2%	10	17.2%	2	3.4%	0	0.0%	26	44.8%	
Poco adecuado	2	3.4%	8	13.8%	6	10.3%	3	5.2%	0	0.0%	19	32.8%	
Adecuado	0	0.0%	0	0.0%	3	5.2%	0	0.0%	0	0.0%	3	5.2%	
Muy adecuado	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	
Total	12	20.7%	20	34.5%	21	36.2%	5	8.6%	0	0.0%	58	100.0%	
Prueba Chi cuadrado = 18.000									$p = 0.035$				
Correlación de Spearman									$r = 0.342^{**}$				

Nota. Resultados elaborados en base al cuestionario aplicado.

Como $p = 0.035 < 0.05$, en la prueba Chi – cuadrado, se afirma que la implantación de estrategias se relaciona con la exportación de chocolate de las empresas de la Asociación de Chocolateros del Cusco, 2023, donde el grado de relación mediante la correlación de Spearman es positiva débil con $r = 0.342^{**}$.



4.2.3.5. Relación entre el Control estratégico y Exportación

Hipótesis nula: El control estratégico no se relaciona con la exportación de chocolate de las empresas de la Asociación de Chocolateros del Cusco, 2023.

Hipótesis alterna: El control estratégico se relaciona con la exportación de chocolate de las empresas de la Asociación de Chocolateros del Cusco, 2023.

Tabla 27

Control estratégico y Exportación

Control estratégico	Exportación										Total		
	Muy inadecuado		Inadecuado		Poco Adecuado		Adecuado		Muy Adecuado				
	F	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	
Muy inadecuado	2	3.4%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	2	3.4%	
Inadecuado	6	10.3%	6	10.3%	6	10.3%	0	0.0%	0	0.0%	18	31.0%	
Poco adecuado	4	6.9%	12	20.7%	6	10.3%	2	3.4%	0	0.0%	24	41.4%	
Adecuado	0	0.0%	2	3.4%	9	15.5%	3	5.2%	0	0.0%	14	24.1%	
Muy adecuado	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	
Total	12	20.7%	20	34.5%	21	36.2%	5	8.6%	0	0.0%	58	100.0%	
Prueba Chi cuadrado = 23.601									$p = 0.005$				
Correlación de Spearman									$r = 0.486^*$				

Nota. Resultados elaborados en base al cuestionario aplicado.

Como $p = 0.005 < 0.05$, en la prueba Chi – cuadrado, se afirma que el control estratégico se relaciona con la exportación de chocolate de las empresas de la Asociación de Chocolateros del Cusco, 2023, donde el grado de relación mediante la correlación de Spearman es positiva débil con $r = 0.486^*$.



4.3. Resultados del Objetivo General

4.3.1. Relación entre Gestión estratégica y Exportación

Hipótesis nula: La gestión estratégica no se relaciona con la exportación de chocolate de las empresas de la Asociación de Chocolateros del Cusco, 2023.

Hipótesis alterna: La gestión estratégica se relaciona con la exportación de chocolate de las empresas de la Asociación de Chocolateros del Cusco, 2023.

Tabla 28

Gestión estratégica y Exportación

Gestión estratégica	Exportación										Total		
	Muy inadecuado		Inadecuado		Poco Adecuado		Adecuado		Muy Adecuado				
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	
Muy inadecuado	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	
Inadecuado	12	20.7%	8	13.8%	8	13.8%	0	0.0%	0	0.0%	28	48.3%	
Poco adecuado	0	0.0%	12	20.7%	7	12.1%	5	8.6%	0	0.0%	24	41.4%	
Adecuado	0	0.0%	0	0.0%	6	10.3%	0	0.0%	0	0.0%	6	10.3%	
Muy adecuado	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	
Total	12	20.7%	20	34.5%	21	36.2%	5	8.6%	0	0.0%	58	100.0%	
Prueba Chi cuadrado = 31.492									$p = 0.000$				
Correlación de Spearman									$r = 0.505^{**}$				

Nota. Resultados elaborados en base al cuestionario aplicado.

Como $p = 0.000 < 0.05$, en la prueba Chi – cuadrado, se afirma que la gestión estratégica se relaciona con la exportación de chocolate de las empresas de la Asociación de Chocolateros del Cusco, 2023, donde el grado de relación mediante la correlación de Spearman es positiva media con $r = 0.505^{**}$.



CAPÍTULO V:

DISCUSIÓN

5.1. Descripción de los hallazgos más relevantes y significativos

Los hallazgos de mayor importancia son los siguientes:

En la investigación un 89.7% de las empresas de la asociación de chocolateros del Cusco evalúa su gestión estratégica como inadecuada y poco adecuada, esto es el resultado de una inadecuada orientación futura de sus empresas, al no tener un marco que guíe y conduzca sus estrategias, reemplazan la planificación estratégica por respuestas reactivas a situaciones y oportunidades de corto plazo. De la misma forma el inadecuado análisis estratégico impide comprender a cabalidad el entorno de las empresas, al igual que su organización interna, por tal razón no pueden identificar de forma adecuada sus fortalezas, debilidades, oportunidades, riesgos, tendencias, capacidades y recursos; lo que a su vez resulta en no tener suficiente información para formular estrategias efectivas orientadas a sus objetivos a largo plazo ni realizar pronósticos para sus empresas.

Las empresas de la Asociación de Chocolateros señalan como muy inadecuado su implantación de estrategias y control estratégico, debido a la falta de un proceso estructurado para la formulación de estrategias, lo cual impide que estas empresas puedan medir sus resultados. Asimismo, al no contar con sistemas de información y control interno tampoco pueden medir el rendimiento de sus empresas en términos financieros, ni evaluar los resultados de las actividades de cada área.

Muchas de las empresas no tienen plena conciencia de lo importante que es la gestión estratégica para con sus resultados empresariales, adicionalmente los integrantes de la alta



dirección en su mayoría no tienen una educación formal en gestión estratégica, negocios internacionales y exportaciones, tampoco cuentan con personal especializado en el tema.

La investigación resalta que un 91.4% de las empresas de la Asociación de Chocolateros del Cusco evalúa su exportación como inadecuada y poco adecuada, lo que es un indicador muy preocupante ya que no logran comprender y aprovechar todos los métodos de exportación disponibles. Con respecto a la exportación directa, calificada como inadecuada, es el resultado del desconocimiento respecto a las diversas formas de exportación, la estrategia más utilizada es por medio de minoristas independientes que no son captados por las empresas, sino que son personas con negocios que en su momento fueron consumidores de sus chocolates y tuvieron esta iniciativa. Por otro lado, la no utilización de un agente y el no establecer filiales y sucursales no permiten que las empresas incrementen sus niveles de exportación a pesar de que participan en ferias comerciales, misiones comerciales y ruedas de negocio e incluso ganan reconocimientos en estos eventos, no han podido construir una red de contactos sólidos a nivel internacional, ni han logrado concretar negociaciones directas con compradores extranjeros, utilizando su participación en estos eventos solamente para aumentar su posicionamiento local.

Con respecto a la exportación indirecta la estrategia más utilizada son los intermediarios independientes, ya que la mayoría cuenta con algún contacto en el exterior que les proporciona información, aunque no sistemática, sobre el país, los competidores y los posibles compradores. Por el contrario, con respecto a la utilización de empresas comercializadores, solo una empresa de la asociación ha sido capaz de exportar sus productos exitosamente gracias a este medio, debido a que es la única que cuenta con una capacidad de producción suficientemente alta como para enviar toneladas de sus productos a estas empresas. Ninguna de las empresas de la asociación en la actualidad cuenta con franquicias ni otorgan licencias, aunque un pequeño porcentaje ha



establecido contactos y planes iniciales para realizarlas. Por último, las empresas si consideran las alianzas y joint ventures, dentro de sus estrategias para el mercado nacional, sin embargo, a pesar de sus intenciones, aún no han establecido planes claros para la incursión a nuevos mercados extranjeros por estos medios más allá de su afiliación a la Asociación de Chocolateros del Cusco.

Con respecto a la exportación pasiva, el 50% de las empresas si consideran la venta mediante maquila y la venta como insumo para otras empresas que sí exportan sus productos.

La investigación ha mostrado que la gestión estratégica y la exportación de chocolate de las empresas de la Asociación de Chocolateros del Cusco, están relacionados. Esto demuestra que, si las empresas de la asociación aplicaran adecuadamente la gestión estratégica en sus organizaciones, sus exportaciones mejorarían a mediano y largo plazo.

5.2. Limitaciones del estudio

En el estudio se han encontradas una serie de limitaciones, como la dificultad en recabar información debido a la ocupada agenda de los miembros de la Asociación. Muchos de ellos se encontraban fuera debido a su participación en ferias y otras actividades, lo cual impactó en la disponibilidad para la obtención de información oportuna. Otra limitante que se presentó fue la escasa comprensión de términos técnicos relacionados con la gestión estratégica y exportación de parte de los encuestados.

5.3. Comparación crítica con los antecedentes de investigación y la literatura existente

Martínez (2017) en su trabajo “La gestión estratégica y su impacto en el desarrollo y éxito de pequeñas y medianas empresas exportadoras de Costa Rica”. Concluye que: “las empresas en primer instancia respondieron no tener estrategia, pero la profundización del estudio demostró que en realidad sí tenían una estrategia bien definida pero que esta no estaba plasmada en un documento llamado plan estratégico, en síntesis, las empresas sí disponían de una estrategia implícita pero no



explícita vertida en un documento de plan”, así mismo “Se evidencia en el estudio de la literatura que existe una relación entre la cultura organizacional y la estrategia de la empresa y que efectivamente esto tiene una influencia sobre el desempeño exportador de la pequeña y mediana empresa”, por último “Los hallazgos importantes fueron la importancia que deben dar este tipo de empresas a los procesos de innovación, el aseguramiento de la calidad, la documentación de la estrategia, la retención de personal valioso con experiencia, el reforzamiento de los mecanismos de comunicación con los clientes y la especialización del área de exportaciones”. De forma similar al estudio anterior las empresas de la Asociación de Chocolateros del Cusco no contemplan sus estrategias en un plan estratégico, que puedan compartir con todos los niveles de la organización. Su enfoque tiende a ser reactivo frente a las oportunidades en lugar de proactivo, y la falta de documentación de procesos y estrategias complica la toma de decisiones y el control estratégico. Además, las empresas tampoco cuentan con personal con experiencia o conocimiento, en gestión estratégica y exportación. Cabe destacar que la falta de estrategias claras afecta la capacidad de estas empresas para aprovechar plenamente las oportunidades, asimismo la cultura organizacional no está orientada a la planeación a largo plazo, siendo el soporte organizativo deficiente no promueve iniciativas de exportación ni respaldan las decisiones estrategias necesarias para una exitosa incursión en mercados internacionales.

Según Pinto (2019) “la gestión de las microempresas del cacao y sus efectos en el comportamiento de las exportaciones en la provincia de Santo Domingo de los Tsáchillas – Ecuador”. Concluye que: “la gestión de los microempresarios del cacao es altamente empírica y artesanal, provoca que sus oportunidades de acceder a un mercado global, incluso nacional, se limiten; más aún, la caracterización individualista de su actividad definida por una dispersión geográfica y un hermetismo por mantener el negocio en una esfera familiar”. “Asimismo, la



gestión de los microempresarios se caracteriza por una operación individual o limitada a pocos miembros de la familia del cacaotero, con una baja tecnificación y sustentada en el conocimiento y experiencia del agricultor, con una utilización casi nula de documentos o registros, como de prácticas de planificación” Del mismo modo en la presente investigación se corroboró que las empresas de la Asociación de chocolateros del Cusco cuentan con un conocimiento empírico de la gestión y en general de la administración de empresas, asimismo la falta de un enfoque estratégico no solo obstaculiza la conexión con clientes extranjeros, sino que también impide la identificación de oportunidades y la optimización de los recursos disponibles. Por otro lado, la mayoría de los socios no adoptan sistemas de información y registros estadísticos evaluar el progreso de la empresa a largo plazo, lo cual debilita sus posibilidades de expansión y crecimiento, impidiendo la proyección hacia la internacionalización.

Según Monroy (2019) “La gestión estratégica y su influencia en la Cooperación Sur - Sur de la Cooperación Técnica Internacional del Perú”. Concluye que: “existe evidencia suficiente con un nivel de confianza del 95 % para afirmar que la gestión estratégica incide positivamente en la cooperación sur-sur de la cooperación técnica internacional del Perú. Para el logro de resultados institucionales es importante considerar que la Gestión Estratégica mediante procesos de evaluación sistemática de los objetivos de mediano y largo plazo, se identificaran las metas de la visión y los objetivos de la institución, así como los planes futuros, para desarrollar las estrategias adecuadas, que posibiliten alcanzar los objetivos y localizar los recursos para ponerlos en marcha”. “En este sentido, la planificación constituye una herramienta de vital importancia, puesto que sin ella los administradores o gestores de los proyectos de la CSS, probablemente estarían incapacitados para una adecuada toma de decisiones de cara a las oportunidades y a las amenazas del entorno cambiante de la sociedad”. Comparando con los resultados obtenidos en la presente



investigación a diferencia del estudio antes citado la orientación futura y la exportación de chocolate en la asociación de chocolateros del Cusco es considerado con un 74.2% como poco adecuado y muy inadecuado, lo cual da a conocer la existencia de dificultades que enfrentan las empresas de la Asociación de Chocolateros en la formulación de su visión, misión, valores y objetivos estratégicos. Lo cual indica la ausencia de una dirección clara para las empresas de la Asociación de Chocolateros, este hecho repercute directamente en su capacidad de planificación a largo plazo. La inadecuada orientación estratégica sólida influye en la capacidad de las empresas para afrontar los desafíos presentes y futuros, especialmente en el contexto de la exportación de chocolates.

Comparado con la literatura existente, según Guerras y Navas (2022) la gestión estratégica optimiza y hace más efectiva la gestión de un negocio ya que permite que estos se dirijan con eficiencia hacia sus objetivos. La gestión estratégica asume un papel vital al vincular las capacidades internas con las demandas externas del mercado, este enfoque guía la dirección completa de la empresa y permite que estas se adapten a los cambios y mantengan sus ventajas competitivas. Este proceso optimiza tanto el rendimiento como los procesos productivos y contribuye a alcanzar la mejora continua, asegurando la eficiencia en la ejecución de estrategias y posicionando a las organizaciones de manera competitiva en el mercado.

Efectuando un análisis comparativo con los resultados obtenidos en la investigación se destaca una correlación directa entre la implementación efectiva de la gestión estratégica y el éxito de las organizaciones en sus exportaciones, los hallazgos respaldan la premisa de Guerras y Navas, reforzando la importancia de una gestión estratégica efectiva en el éxito empresarial y la expansión internacional, consolidando la relevancia de definir con claridad la orientación futura de la empresa, analizar estratégicamente el entorno interno y externo de la empresa, formular estrategias



corporativas, competitivas y de internacionalización, implantar estas estrategias valiéndose del soporte organizativo y sistemas administrativo de apoyo y por último, controlar las estrategias midiendo sus resultados y produciendo retroalimentación para la mejora continua.

De acuerdo a la literatura existente sobre exportación, Daniels et al. (2018) mencionan que la exportación es una de las estrategias principales que utilizan las empresas para internacionalizarse, este proceso implica un serie de desafíos naturales de operar en un escenario internacional, Hill (2021) menciona que a menudo son las PYMES quienes enfrentan desafíos adicionales al incursionar en la exportación por la falta de conocimiento sobre estos procesos, así como pueden sentirse intimidadas por las complejidades inherentes al comercio internacional, la exportación implica un compromiso de tiempo y recursos. Además, indica que son en su mayoría las empresas grandes las que proactivamente están en la búsqueda de oportunidades de exportación y fortalecen sus capacidades para el comercio internacional, mientras que a menudo las PyMEs solo consideran la exportación cuando el mercado nacional está saturado o tienen capacidad de producción excedente. Efectuando un análisis comparativo con los resultados obtenidos en la investigación, en efecto la mayoría de las empresas de la asociación de chocolateros del cusco desconocen los diversos métodos de métodos de exportación directa, indirecta y pasiva, además no incursionan en la búsqueda activa de oportunidades para expandir sus ventas al exterior, por lo que se les considera en su mayoría como exportadores ocasionales, la falta de planes claros para su internacionalización a pesar de asistir activamente a ruedas de negocios, ferias y misiones comerciales, limitan su capacidad exportadora al no abordar estratégicamente la exportación para aprovechar oportunidades internacionales y mejoren su desempeño en los mercados extranjeros.



5.4. Implicancias del estudio

De la prueba Chi – cuadrado, con $p=0.000 < 0.05$, se concluye que la gestión estratégica se relaciona con la exportación de chocolate de la Asociación de Chocolateros del Cusco, 2023. Donde el grado de relación mediante la correlación de Spearman fue positiva media con $r= 0.505$.

Como se observa en la investigación, la exportación de las empresas de la Asociación de Chocolateros del Cusco es inadecuada debido a las deficiencias en la aplicación de la gestión estratégica. Las principales implicancias de continuar con esta práctica es que las empresas de las asociación no podrán expandir sus ventas al exterior ni penetrar en mercados extranjeros, continuarían con la pérdida de oportunidades relacionadas al comercio exterior y con el estancamiento de sus exportaciones ya que poseen desventajas competitivas a nivel internacional, no poseen un conocimiento completo sobre su entorno por lo que no pueden anticiparse a los cambios y el riesgo de fracaso es mayor, lo que podría resultar en dificultades financieras para impulsar futuro proyectos.

Si aplicaran correctamente la gestión estratégica, las empresas fortalecerían su posicionamiento local, nacional e internacional, al tener un horizonte claro que guie todas sus actividades y decisiones y al contar con información relevante y valiosa del entorno interno y externo, podrán capitalizar oportunidades, mitigar amenazas, aprovechar sus fortalezas y atenuar sus debilidades, generando ventajas competitivas y logrando sus objetivos estratégicos relacionados con el comercio exterior.

Lograrían un control más efectivo de sus estrategias, optimizando resultados y fomentando la mejora continua, elevando así la competitividad empresarial. La implementación adecuada de la gestión estratégica tendría un impacto multiplicador promoviendo eficiencia interna y creando un ambiente propicio para el crecimiento sostenible a largo plazo a nivel internacional.



CONCLUSIONES

Primera: Existe relación entre la gestión estratégica y la exportación de chocolates de las empresas de la Asociación de Chocolateros del Cusco, donde $P_{valor} = 0.000 < 0.05$, valor que muestra suficiente evidencia estadística para aceptar la hipótesis planteada; con un valor de correlación Rho de Spearman = 0.505^{**} , la misma que de acuerdo a la escala de valores indica que existe una correlación positiva media, lo que indica que a medida que la gestión estratégica mejora también lo hace la exportación de chocolate.

Segunda: Existe relación entre la orientación futura de la empresa y la exportación de chocolate de las empresas de la Asociación de Chocolateros del Cusco, donde $P_{valor} = 0.007 < 0.05$, valor que muestra suficiente evidencia estadística para aceptar la hipótesis planteada; con un valor de correlación Rho de Spearman = 0.364^{**} , la misma que de acuerdo a la escala de valores indica que existe una correlación positiva débil, siendo una relación un poco más tenue entre la orientación futura y la exportación de chocolate aunque la relación es positiva su fuerza es moderada, lo que indica que a medida que la orientación futura de la empresa mejora, también lo hace la exportación de chocolate.

Tercera: Existe relación entre el análisis estratégico y la exportación de chocolate de las empresas de la Asociación de Chocolateros del Cusco, donde $P_{valor} = 0.000 < 0.05$, valor que muestra suficiente evidencia estadística para aceptar la hipótesis planteada; con un valor de correlación Rho de Spearman = 0.374^{**} , la misma que de acuerdo a la escala de valores muestra que existe una correlación positiva débil, lo que indica que a medida que el análisis estratégico mejora, también lo hace la exportación de chocolate.

Cuarta: Existe relación entre la formulación de estrategias y la exportación de chocolate de las empresas de la Asociación de Chocolateros del Cusco, donde $P_{valor} = 0.000 < 0.05$, valor



que muestra suficiente evidencia estadística para aceptar la hipótesis planteada; con un valor de correlación Rho de Spearman = 0.623**, la misma que de acuerdo a la escala de valores señala que existe una correlación positiva media, lo que indica que existe una relación moderada significativa entre la formulación de estrategias y la exportación de chocolate, a medida que la formulación de estrategias mejora también mejora la exportación de chocolate notablemente. La magnitud del coeficiente r sugiere una relación más fuerte en comparación con la orientación futura de la empresa y el análisis estratégico.

Quinta: Existe relación entre la implantación de estrategias y la exportación de chocolate de las empresas de la Asociación de Chocolateros del Cusco, donde $P_{valor} = 0.035 < 0.05$, valor que muestra suficiente evidencia estadística para aceptar la hipótesis planteada; con un valor de correlación Rho de Spearman = 0.342**, la misma que de acuerdo a la escala de valores indica que existe una correlación positiva débil, lo que indica una conexión leve pero significativa entre la implantación de estrategias y la exportación de chocolates, lo que sugiere que a medida que la implantación de estrategias mejora, también lo hace la exportación de chocolate.

Sexta: Existe relación entre el control estratégico y la exportación de chocolate de las empresas de la Asociación de Chocolateros del Cusco, donde $P_{valor} = 0.005 < 0.05$, valor que muestra suficiente evidencia estadística para aceptar la hipótesis planteada; con un valor de correlación Rho de Spearman = 0.486*, la misma que de acuerdo a la escala de valores muestra que existe una correlación positiva débil, lo que indica que a medida que el control estratégico mejora, también lo hace la exportación de chocolate.



RECOMENDACIONES

Primera: Se recomienda a la alta dirección de las empresas de la Asociación de Chocolateros del Cusco, plantear adecuadamente la orientación futura de la empresa, el análisis estratégico, la formulación de estrategias, la implantación de estrategias y el control estratégico debiendo contar para ello con personal profesional especializado que les permita desarrollar la gestión estratégica en la empresa para impulsar las exportaciones de manera directa, indirecta y la exportación pasiva. De igual forma se recomienda impulsar una cultura organizacional proactiva con un enfoque de desarrollo integral y global que trascienda objetivos a corto plazo y vaya más allá de los resultados financieros inmediatos, deben invertir recursos en fortalecer la capacidad analítica, crítica y estratégica de los directivos de la organización.

Segunda: Se recomienda a la alta dirección de las empresas de la Asociación de Chocolateros del Cusco llevar a cabo sesiones colaborativas para revisar, redefinir y fortalecer la formulación de la visión, misión, valores y objetivos estratégicos de sus empresas, asegurando su adopción en todos los niveles de la organización, para establecer un marco sólido que fundamente la gestión estratégica y fomente la exportación hacia mercados internacionales.

Tercera: Se recomienda a la alta dirección de las empresas de la Asociación de Chocolateros del Cusco que prioricen la mejora sustancial de sus análisis estratégicos abordando tanto el entorno general, competitivo e interno para que puedan mejorar su capacidad de identificar amenazas y oportunidades, así como también puedan trabajar en sus debilidades y consolidar sus fortalezas, para maximizar el potencial de internacionalización las empresas deberán desarrollar capacidades analíticas sólidas, por ello se recomienda establecer un análisis periódico del entorno para comprender la dinámica de su industria. Asimismo, se sugiere la capacitación en la realización de métodos de análisis y diagnósticos empresariales lo cual mejoraría significativamente su



capacidad para identificar tendencias y adoptar un enfoque proactivo para adaptarse a las tendencias emergentes y lograr una exitosa expansión a nuevos mercados internacionales.

Cuarta: Se recomienda a la alta dirección de las empresas de la Asociación de Chocolateros del Cusco que establezca con urgencia una dirección de desarrollo estratégico, que se haga cargo de la formulación de estrategias. Asimismo, asignar recursos financieros, humanos y tecnológicos para obtener conocimientos especializados en la formulación de estrategias, proponiendo la realización de sesiones colaborativas y asesoramiento externo en aspectos financieros, capacitación en estrategias de internalización y procesos de exportación para redefinir y actualizar las estrategias competitivas, corporativas e internacionales.

También se sugiere que fomenten la participación activa en programas de apoyo gubernamental ya que estas a menudo cuentan con personal experimentado y especializado en la formulación de estrategias empresariales, por otro lado, se recomienda a la Asociación de Chocolateros del Cusco establecer una cultura de intercambio de experiencias exitosas entre empresarios dentro de la Asociación.

Quinta: Se recomienda a la alta dirección de las empresas de la Asociación de Chocolateros del Cusco, establecer un comité ejecutivo estratégico que debe revisar, evaluar y monitorear el desempeño de las estrategias que se estén implementando para realizar los ajustes necesarios en torno a un contexto cambiante, por otro lado, se recomienda que se cree una estructura organizacional definida y un manual de organización y funciones que detalle las responsabilidades de cada puesto. Asimismo, se sugiere la inversión en sistemas de apoyo administrativo.

Sexta: Se recomienda a la alta dirección de las empresas de la Asociación de Chocolateros del Cusco, implementar un sistema de medición de resultados que no abarque solo aspectos



financieros sino también incluya indicadores clave (Kpi 's) de rendimiento por áreas operativas y estratégicas. Asimismo, se recomienda la inversión en la adquisición de sistemas de información integrales y sistemas de control interno en ventas, ingresos y beneficios.



REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Agronoticias. (2021, 24 de agosto). *Noticias: Agroexportación*. Agronoticias:
<https://agronoticias.pe/ultimas-noticias/consumo-de-chocolate-creceria-5-entre-el-2021-y-2026/>
- Aguilar, J. (2022). *Habilidades directivas y planeación estratégica de los micro y pequeños empresarios del Distrito de San Sebastián, Cusco, periodo 2021*. [Tesis de pregrado, Universidad Andina del Cusco] Repositorio institucional UAC.
<https://repositorio.uandina.edu.pe/handle/20.500.12557/4904>
- Arbaiza, L. (2020). *Gerencia estratégica. Teoría y casos*. Cengage Learning.
- Asociación de Chocolateros Cusco. (2023). *Hoja de Ruta Empresarial* [Folleto].
- Benavides, C. (2022). *Dirección estratégica y su influencia en la competitividad de la mype DONIDU EIRL, Cusco - 2021*. [Tesis de pregrado, Universidad Andina del Cusco].
Repositorio institucional UAC.
<https://repositorio.uandina.edu.pe/handle/20.500.12557/5476>
- Cámara Café y Cacao. (2021, 18 de agosto). *Actualidad: Noticias*. Camara café y cacao:
<https://camcafeperu.com.pe/ES/articulo.php?id=112>
- Cámara de Comercio del Cusco. (2022, 3 de octubre). *Cusco: 4to productor de cacao a nivel nacional*. Centro de Estudios Empresariales: <https://www.camaracusco.org/wp-content/uploads/2022/10/CACAO.pdf>
- Cedeño, J., Alejandro, C., Álvarez, H., & Domo, I. (2021). Gestión estratégica de la responsabilidad social y la ética en las empresas de dotación de producción primaria (empresas petroleras). *Ciencias Pedagógicas e Innovación*, 9(1), 34-42.
<https://doi.org/http://dx.doi.org/10.26423/rcpi.v9i1.407>



Daniels, J., Radebaugh, L., & Sullivan, D. (2018). *Negocios Internacionales. Ambientes y operaciones* (Decimo quinta ed.). Pearson educación.

De la Cruz, L. (2022). *Inteligencia comercial y su impacto en la exportación de ají paprika entero seco de la Empresa Peruvian Capsicum Exporters S.A.C. Barranca, 2021*. [Tesis de pregrado, Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión]. Repositorio institucional UNJFSC. <https://repositorio.unjfsc.edu.pe/handle/20.500.14067/6176>

Eslaba, A. (2019). *Logística del transporte de mercancías en contenedores marítimos*. Ediciones de la U.

Galiano, C., & Vilca, J. (2022). *Asociatividad empresarial y exportación de palta Hass de los Productores Frutícolas de Palto del Valle, Cusco – 2022*. [Tesis de pregrado, Universidad César Vallejo]. Repositorio institucional UCV. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/101412>

Gallardo, W. (2021). Gestión estratégica, factor clave para el éxito organizacional. *Revista disciplinaria en ciencias económicas y sociales*, 3(2), 1-24. <https://doi.org/https://doi.org/10.47666/summa.3.2.40>

Guerras, L., & Navas, J. (2022). *La dirección estratégica de la empresa* (6ta ed.). Thomson Reuters.

Hernández, R., & Mendoza, C. (2018). *Metodología de la Investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. McGraw-Hill.

Hill, C. W. (2021). *Negocios Internacionales cómo competir en el mercado global* (Decimotercera ed.). McGraw-Hill.

Hitt, M. A., Duane Ireland, R., & Hoskisson, R. E. (2015). *Administración Estratégica* (11va ed.). (A. Vega Orozco, Ed.) Cengage Learning.



Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2023). *Informe técnico Perú: Panorama Económico Departamental*.

Jiménez, J. (2015). *Dirección estratégica* (2da ed.). Pirámide.

Kotler, P., & Armstrong, G. (2017). *Fundamentos de Marketing* (13ra ed.). Pearson Education.

La República. (2022, 2 de octubre). *Exportaciones de cacao y chocolate peruano superaron los US\$ 192 millones hasta julio*. La República:
<https://larepublica.pe/economia/2022/10/02/exportaciones-de-cacao-y-chocolate-peruano-superaron-los-us-192-millones-hasta-julio>

Lerma Kirchner, A. E., & Márquez Castro, E. (2020). *Comercio y marketing internacional* (5ta ed.). Cengage Learning Editores.

Llerena Garcés, G. P. (2020). *La gestión estratégica y su incidencia en la productividad del sector textil, de la provincia de Tungurahua*. [Tesis de pregrado, Universidad Técnica de Ambato]. Repositorio institucional UTA. <https://repositorio.uta.edu.ec/handle/123456789/31474>

Llorente, J. (2013). *Gestión Internacional de la Empresa*. Centro de Estudios Financieros.

López Cuadra, Y. M., Cunias Rodríguez, M. Y., & Carrasco Vega, Y. L. (2020). *El cacao peruano y su impacto en la economía nacional*. *Revista Universidad y Sociedad*, 12(3), 344-352.
http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202020000300344&lng=es&tlng=es.

Martínez, A. (2023). *La gerencia estratégica y los estándares de calidad en la Institución Educativa Privada Max Planck, Chupaca - 2022*. [Tesis de Universidad Continental]. Repositorio institucional UC.
<https://repositorio.continental.edu.pe/handle/20.500.12394/13141>



- Martinez, J. (2017). *La gestión estratégica y su impacto en el desarrollo y éxito de pequeñas y medianas empresas exportadores de Costa Rica*. [Tesis de posgrado, Tecnológico de Costa Rica]. Repositorio institucional TEC. <https://repositoriotec.tec.ac.cr/handle/2238/9987>
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. (2018, 27 de diciembre). *Gobierno del Perú*. Perú inicia exportaciones de chocolate artesanal a Taiwán con despacho de 48 mil barras: <https://www.gob.pe/institucion/mincetur/noticias/24106-peru-inicia-exportaciones-de-chocolate-artesanal-a-taiwan-con-despacho-de-48-mil-barras>
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. (2022, 1 de octubre). *Día del cacao y chocolate peruano: exportaciones nacionales superan los US\$ 167 millones y US\$ 25 millones respectivamente*. Gobierno del Perú: <https://www.gob.pe/institucion/mincetur/noticias/656354-dia-del-cacao-y-chocolate-peruano-exportaciones-nacionales-superan-los-us-167-millones-y-us-25-millones-respectivamente>
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. (2022, 13 de septiembre). *Día del chocolate: exportación del chocolate peruano crece 69 % entre enero y julio del 2022*. Gobierno del Perú: <https://www.gob.pe/institucion/mincetur/noticias/649838-dia-del-chocolate-exportacion-del-chocolate-peruano-crece-69-entre-enero-y-julio-del-2022>
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. (2022). *Reporte de Comercio Regional*. MINCETUR. <https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/4664987/RCR%20Cusco%20-%20Anual%202022.pdf>
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. (2023). *Reporte Mensual De Comercio*. MINCETUR.
- Ministerio de Desarrollo Agrario y Riego. (2020, 30 de septiembre). *Producción nacional de cacao en grano creció en la última década a un promedio de 12.6% al año*. Gobierno del



- Perú: <https://www.gob.pe/institucion/midagri/noticias/305143-produccion-nacional-de-cacao-en-grano-crecio-en-la-ultima-decada-a-un-promedio-de-12-6-al-ano>
- Monroy, V. (2019). *La gestión estratégica y su influencia en la Cooperación Sur - Sur de la Cooperación Técnica Internacional del Perú*. [Tesis de pregrado, Universidad Nacional del Callao]. Repositorio institucional UNC. <https://repositorio.unac.edu.pe/handle/20.500.12952/5507>
- Ospina, D. (2023). *Alemania, Bélgica y los Países Bajos son los que lideran la exportación de chocolate*. La República. <https://www.larepublica.co/ocio/paises-que-mas-exportaron-chocolate-en-2022-3659465>
- Pinto, R. (2019). *La gestión de las microempresas del cacao y sus efectos en el comportamiento de las exportaciones en la provincia de Santo Domingo de los Tsáchillas – Ecuador*. [Tesis de pregrado, Universidad Nacional Mayor de San Marcos]. Repositorio institucional UNMSM. <https://cybertesis.unmsm.edu.pe/handle/20.500.12672/10497>
- Porter, M. (2015). *Estrategia Competitiva: Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. Grupo Editorial Patria.
- PROMPERÚ. (2023, 21 de julio). *Cacao peruano deleitó a compradores internacionales*. Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo: <https://www.gob.pe/institucion/promperu/noticias/806884-cacao-peruano-deleito-a-compradores-internacionales>
- Rivas, L. (2016). *Dirección Estratégica* (1ra ed.). Trillas.
- Thompson, A. A., Peteraf, M. A., Gamble, J. E., & Strickland III, A. J. (2015). *Administración estratégica* (19na ed.). Mc Graw Hill.



Vázquez, L., Sánchez, R., De Quevedo, E., Pérez, P., Martínez Campillo, A., Marcos, S., . . .

Calderón, E. (2020). *Introducción a la gestión de empresas*. Pirámide.



ANEXOS



Matriz de Consistencia

“GESTIÓN ESTRATÉGICA Y EXPORTACIÓN DE CHOCOLATE DE LAS EMPRESAS DE LA ASOCIACIÓN DE CHOCOLATEROS DEL CUSCO, 2023.”				
PROBLEMAS	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES	MÉTODO
Problema General: ¿En qué medida la gestión estratégica se relaciona con la exportación de chocolate de las empresas de la Asociación de Chocolateros del Cusco, 2023?	Objetivo general: Determinar en qué medida la gestión estratégica se relaciona con la exportación de chocolate de las empresas de la Asociación de Chocolateros del Cusco, 2023	Hipótesis general: La gestión estratégica se relaciona con la exportación de chocolate de las empresas de la Asociación de Chocolateros del Cusco, 2023	V1: Gestión Estratégica V2: Exportación	ENFOQUE: Cuantitativo ALCANCE: Descriptivo /Correlacional DISEÑO: No experimental Transversal
Problemas Específicos: PE1: ¿En qué medida la orientación futura se relaciona con la exportación de chocolate de las empresas de la Asociación de Chocolateros del Cusco, 2023?	Objetivos Específicos: OE1: Determinar en qué medida la orientación futura se relaciona con la exportación de chocolate de las empresas de la Asociación de Chocolateros del Cusco, 2023.	Hipótesis Específicas: HE1: La orientación futura se relaciona con la exportación de chocolate de las empresas de la Asociación de Chocolateros del Cusco, 2023	DIMENSIONES V1: Gestión estratégica 1. Orientación futura de la empresa 2. Análisis estratégico 3. Formulación de estrategias 4. Implantación de estrategias	POBLACIÓN Y MUESTRA: La totalidad de los 58 miembros de las empresas de la Asociación de Chocolateros del Cusco TÉCNICAS E INSTRUMENTOS
PE2: ¿En qué medida el análisis estratégico se relaciona con la exportación de chocolate de las empresas de la Asociación de Chocolateros del Cusco, 2023?	OE2: Determinar en qué medida el análisis estratégico se relaciona con la exportación de chocolate de las empresas de la Asociación de Chocolateros del Cusco, 2023.	HE2: El análisis estratégico se relaciona con la exportación de chocolate de las empresas de la Asociación de Chocolateros del Cusco, 2023		



<p>PE3: ¿En qué medida la formulación de estrategias se relaciona con la exportación de chocolate de las empresas de la Asociación de Chocolateros del Cusco, 2023?</p>	<p>OE3: Determinar en qué medida la formulación de estrategias se relaciona con la exportación de chocolate de las empresas de la Asociación de Chocolateros del Cusco, 2023.</p>	<p>HE3: La formulación de estrategias se relaciona con la exportación de chocolate de las empresas de la Asociación de Chocolateros del Cusco, 2023</p>	<p>5. Control estratégico</p> <p>VD: Exportación</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Exportación directa 2. Exportación indirecta 3. Exportación pasiva 	<p>Técnica: -Encuesta</p> <p>Instrumento: -Cuestionario</p> <p>MÉTODO ESTADÍSTICO Se utilizará el análisis de la prueba Chi-Cuadrado y el coeficiente de correlación de Spearman</p>
<p>PE4: ¿En qué medida la implantación de estrategias se relaciona con la exportación de chocolate de las empresas de la Asociación de Chocolateros del Cusco, 2023?</p>	<p>OE4: Determinar en qué medida la implantación de estrategias se relaciona con la exportación de chocolate de las empresas de la Asociación de Chocolateros del Cusco, 2023.</p>	<p>HP4: La implantación de estrategias se relaciona con la exportación de chocolate de las empresas de la Asociación de Chocolateros del Cusco, 2023</p>		
<p>PE5: ¿En qué medida el control estratégico se relaciona con la exportación de chocolate de las empresas de la Asociación de Chocolateros del Cusco, 2023?</p>	<p>OE5: Determinar en qué medida el control estratégico se relaciona con la exportación de chocolate de las empresas de la Asociación de Chocolateros del Cusco, 2023.</p>	<p>HP5: El control estratégico se relaciona con la exportación de chocolate de las empresas de la Asociación de Chocolateros del Cusco, 2023</p>		

Nota: Elaboración propia



Matriz del Instrumento para la recolección de datos

VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	REACTIVOS/ITEMS	VALORACIÓN
GESTIÓN ESTRATÉGICA	Orientación Futura de la empresa	Visión	1. La visión a largo plazo de la empresa define su aspiración futura enfocado hacia a internacionalización.	41 Ítems Escala de valoración: 1. Totalmente en desacuerdo 2. En desacuerdo 3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo 4. De acuerdo 5. Totalmente de acuerdo
		Misión	2. La misión de la empresa refleja de manera explícita su compromiso con la exportación donde se define sus actividades principales.	
		Valores	3. Los valores establecidos por la empresa guían el comportamiento y acciones de quienes la integran.	
		Objetivos estratégicos	4. La organización tiene establecidos los objetivos estratégicos específicos relacionados con mercados internacionales y los comunica de manera clara al personal.	
	Análisis Estratégico	Análisis del entorno general	5. Se cuenta con información sobre: <ul style="list-style-type: none"> • Leyes y regulaciones extranjeras • La situación económica • La demografía • La cultura y preferencias • Los avances tecnológicos • Regulaciones Ambientales y practicas sostenibles Que afectan su capacidad de exportar chocolates.	



			<p>6. La empresa cuenta con un perfil detallado del entorno global que permite a identificar oportunidades y riesgos en la exportación</p>	
		Análisis del entorno competitivo	<p>7. La empresa cuenta con información sobre sus principales competidores en el mercado internacional, así como los proveedores clave y su potencial impacto en su capacidad de exportación</p> <p>8. La empresa está informada sobre las preferencias y expectativas de compra del consumidor extranjero</p>	
		Análisis interno	<p>9. La empresa cuenta con un perfil por áreas funcionales que orienta sus decisiones hacia la exportación</p> <p>10. La empresa analiza cada parte de la cadena de valor y evalúa su impacto en su capacidad de exportadora</p> <p>11. La empresa realiza análisis de sus recursos y capacidades para respaldar la exportación</p> <p>12. La empresa efectúa el análisis FODA para evaluar los factores internos y externos de la empresa</p>	
	Formulación de Estrategias	Estrategias competitivas	<p>13. Se cuenta con ventajas competitivas respecto a sus competidores en el mercado internacional</p> <p>14. Se ofrecen los productos a precios más bajos para ser más competitivos</p> <p>15. La empresa ofrece sus productos al mercado internacional estableciendo factores diferenciadores que lo destacan de otras opciones disponibles.</p>	



			<p>16. La empresa localiza nichos de mercado en el extranjero donde sus chocolates son especialmente atractivos y populares</p> <p>17. La empresa hace uso de alguna de las siguientes estrategias:</p> <p>Modelos de negocios, el reloj estratégico, océano azul, para lograr ventaja competitiva</p>	
		Estrategias corporativas	<p>18. Se aplican planes a nivel corporativo para expandir la presencia de la empresa en mercados internacionales, a través de consolidación, expansión, diversificación, integración vertical o reestructuración</p> <p>19. La empresa invierte en su desarrollo interno como parte de su estrategia de crecimiento orientado a la exportación (ejemplo: infraestructura tecnológica, talento humano, etc.)</p> <p>20. La empresa contempla la fusión, adquisición o alianzas estratégicas como estrategias para su desarrollo externo</p>	
		Estrategias de internacionalización	<p>21. La empresa emplea estrategias para competir internacionalmente, como la estrategia global, multipaís, transnacional o internacional</p> <p>22. La empresa toma en cuenta las características específicas del país de destino, como: la adaptación cultural del producto y el riesgo país, para incursionar en la exportación</p>	



	Implantación de estrategias	Evaluación e implantación	23. Antes de exportar, se evalúa y selecciona cuidadosamente las estrategias de exportación más adecuadas para la empresa 24. La empresa cuenta con planes claros para implementar las estrategias de exportación
		Soporte organizativo	25. La estructura organizativa actual de la empresa favorece las iniciativas de exportación
		Sistemas administrativos de apoyo	26. La empresa cuenta con sistemas administrativos de apoyo que permiten elaborar, ejecutar y monitorear el cumplimiento del plan estratégico
	Control estratégico	Medición de los resultados	27. La empresa mide el éxito de sus estrategias y toma decisiones basadas en sus resultados.
		Diseño de un sistema de información	28. La empresa cuenta con un sistema para recopilar y analizar información relevante para la empresa.
		Definición de sistemas de control interno	29. La empresa tiene controles internos que garantizan que todo se realice de forma adecuada
EXPORTACIÓN	Exportación directa	Agente	30. La empresa trabaja con agentes para vender sus productos en el extranjero
		Minorista independiente	31. La empresa vende sus productos a través de minoristas independientes en otros países
		Filial o sucursal	32. La empresa establece filiales o sucursales en otros países



		Ferias comerciales	33. La empresa participa en ferias comerciales internacionales
		Misiones comerciales	34. La empresa realiza misiones comerciales al extranjero
		Rueda de negocios	35. La empresa participa en ruedas de negocios para expandir las ventas al exterior
	Exportación indirecta	Intermediario independiente	36. La empresa utiliza intermediarios para vender sus productos en otros países
		Empresa comercializadora	37. La empresa está asociada con empresas comercializadoras para exportar sus productos
		Licencias y franquicias	38. La empresa concede licencias o franquicias de su marca
		Alianzas y joint ventures	39. La empresa establece alianzas o acuerdos de joint ventures con empresas para facilitar la exportación de sus chocolates
	Exportación pasiva	Venta mediante maquila	40. La empresa cuenta con opciones de venta mediante maquila.
		Venta como insumo	41. La empresa comercializa productos que posteriormente son utilizados como insumos para productos destinados a la exportación



Instrumento de Recolección de Datos

“GESTIÓN ESTRATÉGICA Y EXPORTACIÓN DE CHOCOLATE DE LAS EMPRESAS DE LA ASOCIACIÓN DE CHOCOLATEROS DEL CUSCO, 2023.”

Señores miembros de las empresas de la Asociación de Chocolateros del Cusco, en primer lugar, deseamos expresar nuestro agradecimiento por su valioso tiempo y disposición para responder a las siguientes preguntas. Esta información será esencial para el desarrollo de nuestra investigación titulada “GESTIÓN ESTRATÉGICA Y EXPORTACIÓN DE CHOCOLATE DE LAS EMPRESAS DE LA ASOCIACIÓN DE CHOCOLATEROS DEL CUSCO, 2023”.

El propósito de este estudio es ampliar el conocimiento de la industria de chocolates, que servirá para conocer la relación que existe entre la gestión estratégica y la exportación de chocolate de las empresas que forman parte de la Asociación.

Los resultados de esta investigación proporcionarán información valiosa para la formulación de estrategias que impulsen la exportación de chocolate de todos los miembros de la Asociación, así mismo beneficiará a nuestra institución académica. La información brindada por Ud. es estrictamente confidencial y solo será utilizada para fines académicos de la presente investigación.

Utilice la siguiente escala para responder

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

GESTIÓN ESTRATÉGICA

PREGUNTA	RESPUESTA				
	1	2	3	4	5
Orientación Futura de la Empresa					
La visión a largo plazo de la empresa define su aspiración futura enfocado hacia la internacionalización					
La misión de la empresa refleja de manera explícita su compromiso con la exportación donde se define sus actividades principales					



Los valores establecidos por la empresa guían el comportamiento y acciones de quienes la integran					
La organización tiene establecidos los objetivos estratégicos específicos relacionados con mercados internacionales y los comunica de manera clara al personal					
Análisis Estratégico					
Se cuenta con información sobre: leyes y regulaciones extranjeras, la situación económica, la demografía, la cultura y preferencias, los avances tecnológicos, regulaciones Ambientales y practicas sostenibles que afectan su capacidad de exportar chocolates					
La empresa cuenta con un perfil detallado del entorno global que permite a identificar oportunidades y riesgos en la exportación					
La empresa cuenta con información sobre sus principales competidores en el mercado internacional, así como los proveedores clave y su potencial impacto en su capacidad de exportación					
La empresa está informada sobre las preferencias y expectativas de compra del consumidor extranjero					
La empresa cuenta con un perfil por áreas funcionales que orienta sus decisiones hacia la exportación					
La empresa analiza cada parte de la cadena de valor y evalúa su impacto en su capacidad de exportadora					
La empresa realiza análisis de sus recursos y capacidades para respaldar la exportación					
La empresa efectúa el análisis FODA para evaluar los factores internos y externos de la empresa					
Formulación de Estrategias					
Se cuenta con ventajas competitivas respecto a sus competidores en el mercado internacional					
Se ofrecen los productos a precios más bajos para ser más competitivos					
La empresa ofrece sus productos al mercado internacional estableciendo factores diferenciadores que lo destacan de otras opciones disponibles					
La empresa localiza nichos de mercado en el extranjero donde sus chocolates son especialmente atractivos y populares					
La empresa hace uso de alguna de las siguientes estrategias: Modelos de negocios, el reloj estratégico, océano azul, para lograr ventaja competitiva					
Se aplican planes a nivel corporativo para expandir la presencia de la empresa en mercados internacionales, a través de consolidación, expansión, diversificación, integración vertical o reestructuración					



La empresa invierte en su desarrollo interno como parte de su estrategia de crecimiento orientado a la exportación (ejemplo: infraestructura tecnológica, talento humano, etc.)					
La empresa contempla la fusión, adquisición o alianzas estratégicas como estrategias para su desarrollo externo					
La empresa emplea estrategias para competir internacionalmente, como la estrategia global, multipaís, transnacional o internacional					
La empresa toma en cuenta las características específicas del país de destino, como: la adaptación cultural del producto y el riesgo país, para incursionar en la exportación					
Implantación de Estrategias					
Antes de exportar, se evalúa y selecciona cuidadosamente las estrategias de exportación más adecuadas para la empresa					
La empresa cuenta con planes claros para implementar las estrategias de exportación					
La estructura organizativa actual de la empresa favorece las iniciativas de exportación					
La empresa cuenta con sistemas administrativos de apoyo que permiten elaborar, ejecutar y monitorear el cumplimiento del plan estratégico					
Control Estratégico					
La empresa mide el éxito de sus estrategias y toma decisiones basadas en sus resultados					
La empresa cuenta con un sistema para recopilar y analizar información relevante para la empresa					
La empresa tiene controles internos que garantizan que todo se realice de forma adecuada					



EXPORTACIÓN

PREGUNTA	RESPUESTA	1	2	3	4	5
Exportación Directa						
La empresa trabaja con agentes para vender sus productos en el extranjero						
La empresa vende sus productos a través de minoristas independientes en otros países						
La empresa establece filiales o sucursales en otros países						
La empresa participa en ferias comerciales internacionales						
La empresa realiza misiones comerciales al extranjero						
La empresa participa en ruedas de negocios para expandir las ventas al exterior						
Exportación Indirecta						
La empresa utiliza intermediarios para vender sus productos en otros países						
La empresa está asociada con empresas comercializadoras para exportar sus productos						
La empresa concede licencias o franquicias de su marca						
La empresa establece alianzas o acuerdos de joint ventures con empresas para facilitar la exportación de sus chocolates						
Exportación Pasiva						
La empresa cuenta con opciones de venta mediante maquila						
La empresa comercializa productos que posteriormente son utilizados como insumos para productos destinados a la exportación						



Base de datos SSPS

Procedimiento de la Baremación

La presente investigación utilizo la escala de medida para medir cada uno de los ítems:

Escala de medida	Valor
Nunca	1
Casi nunca	2
A veces	3
Casi siempre	4
Siempre	5

Promedio máximo de los ítems del instrumento: $\bar{X}_{max} = 5$

Promedio mínimo de los ítems instrumento: $\bar{X}_{min} = 1$

Rango: $R = \bar{X}_{max} - \bar{X}_{min} = 4$

Amplitud: $A = \frac{Rango}{Numero\ de\ escalas\ de\ interpretación} = \frac{4}{5} = 0,8$

Construcción de la Baremación:

	Escala de Interpretación	
	Gestión Estratégica	Exportación
1,00 – 1,80	Muy inadecuado	Muy inadecuado
1,81 – 2,60	Inadecuado	Inadecuado
2,61 – 3,40	Poco adecuado	Poco adecuado
3,41 – 4,20	Adecuado	Adecuado
4,21 – 5,00	Muy adecuado	Muy adecuado



Resultados de los ítems

	Totalmente en desacuerdo		En desacuerdo		Ni de acuerdo ni en desacuerdo		De acuerdo		Totalmente de acuerdo		Total	
	f	%	F	%	f	%	f	%	f	%	f	%
P1	4	6.9%	14	24.1%	16	27.6%	24	41.4%	0	0.0%	58	100.0%
P2	4	6.9%	16	27.6%	18	31.0%	11	19.0%	9	15.5%	58	100.0%
P3	2	3.4%	2	3.4%	36	62.1%	18	31.0%	0	0.0%	58	100.0%
P4	10	17.2%	27	46.6%	11	19.0%	10	17.2%	0	0.0%	58	100.0%
P5	2	3.4%	31	53.4%	21	36.2%	4	6.9%	0	0.0%	58	100.0%
P6	10	17.2%	35	60.3%	9	15.5%	3	5.2%	1	1.7%	58	100.0%
P7	0	0.0%	12	20.7%	31	53.4%	15	25.9%	0	0.0%	58	100.0%
P8	2	3.4%	8	13.8%	17	29.3%	30	51.7%	1	1.7%	58	100.0%
P9	12	21.1%	29	50.9%	6	10.5%	9	15.8%	1	1.8%	57	100.0%
P10	2	3.4%	20	34.5%	14	24.1%	13	22.4%	9	15.5%	58	100.0%
P11	2	3.4%	33	56.9%	17	29.3%	4	6.9%	2	3.4%	58	100.0%
P12	14	24.1%	20	34.5%	12	20.7%	11	19.0%	1	1.7%	58	100.0%
P13	0	0.0%	2	3.4%	8	13.8%	34	58.6%	14	24.1%	58	100.0%
P14	16	27.6%	34	58.6%	8	13.8%	0	0.0%	0	0.0%	58	100.0%
P15	0	0.0%	2	3.4%	6	10.3%	46	79.3%	4	6.9%	58	100.0%
P16	0	0.0%	6	10.3%	30	51.7%	22	37.9%	0	0.0%	58	100.0%
P17	12	20.7%	22	37.9%	24	41.4%	0	0.0%	0	0.0%	58	100.0%
P18	8	13.8%	20	34.5%	14	24.1%	16	27.6%	0	0.0%	58	100.0%
P19	4	6.9%	4	6.9%	22	37.9%	16	27.6%	12	20.7%	58	100.0%
P20	8	13.8%	2	3.4%	18	31.0%	30	51.7%	0	0.0%	58	100.0%
P21	42	72.4%	16	27.6%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	58	100.0%
P22	10	17.2%	18	31.0%	28	48.3%	2	3.4%	0	0.0%	58	100.0%
P23	6	10.3%	6	10.3%	28	48.3%	18	31.0%	0	0.0%	58	100.0%
P24	12	20.7%	27	46.6%	11	19.0%	8	13.8%	0	0.0%	58	100.0%
P25	10	17.2%	32	55.2%	11	19.0%	5	8.6%	0	0.0%	58	100.0%



P26	14	24.1%	27	46.6%	17	29.3%	0	0.0%	0	0.0%	58	100.0%
P27	0	0.0%	4	6.9%	38	65.5%	16	27.6%	0	0.0%	58	100.0%
P28	10	17.2%	26	44.8%	20	34.5%	2	3.4%	0	0.0%	58	100.0%
P29	2	3.4%	18	31.0%	20	34.5%	18	31.0%	0	0.0%	58	100.0%
P30	40	69.0%	18	31.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	58	100.0%
P31	18	31.0%	10	17.2%	10	17.2%	16	27.6%	4	6.9%	58	100.0%
P32	56	96.6%	0	0.0%	2	3.4%	0	0.0%	0	0.0%	58	100.0%
P33	6	10.3%	2	3.4%	20	34.5%	26	44.8%	4	6.9%	58	100.0%
P34	16	27.6%	0	0.0%	12	20.7%	24	41.4%	6	10.3%	58	100.0%
P35	14	24.1%	6	10.3%	8	13.8%	18	31.0%	12	20.7%	58	100.0%
P36	16	27.6%	4	6.9%	8	13.8%	14	24.1%	16	27.6%	58	100.0%
P37	34	58.6%	0	0.0%	4	6.9%	20	34.5%	0	0.0%	58	100.0%
P38	56	96.6%	0	0.0%	0	0.0%	2	3.4%	0	0.0%	58	100.0%
P39	16	27.6%	10	17.2%	16	27.6%	16	27.6%	0	0.0%	58	100.0%
P40	4	6.9%	6	10.3%	4	6.9%	22	37.9%	22	37.9%	58	100.0%
P41	30	51.7%	11	19.0%	0	0.0%	17	29.3%	0	0.0%	58	100.0%