

# Revista de Ciencias Sociales

# Gestión empresarial de Asociaciones de banano orgánico del Valle del Chira, Sullana-Perú

García Vilela, Lucy Mariella\*  
Carnero Malca, Segundo Juan Carlos\*\*  
Seminario Morales, María Verónica\*\*\*  
Flores Cobeñas, Guillermo\*\*\*\*

## Resumen

El propósito del presente artículo fue analizar los procesos de gestión empresarial que desarrollan tres asociaciones de pequeños productores de banano orgánico del valle del Chira, Sullana-Perú. Por la naturaleza de las variables, fue un estudio basado en el enfoque cualitativo, de tipo descriptivo. La muestra seleccionada estuvo compuesta por las tres asociaciones, y las técnicas utilizadas fueron la entrevista, revisión documental y focus group. Entre los resultados se tienen, que existe un alto nivel de manejo de herramientas de gestión, al menos las básicas, como plan estratégico, plan operativo anual, presupuestos, flujo de caja y sistema de costos. Sólo en el caso, de la Asociación de Pequeños Productores Orgánicos de Querecotillo, el nivel es medio, puesto que no existe flujo de caja ni un sistema de costos apropiado. Asimismo, se evidencia un creciente desarrollo de instrumentos de gestión, como reglamentos de trabajo, manuales de organización y funciones, resaltando que el proceso de instrumentalización en estas tres organizaciones está en progreso continuo. Se concluye, que existen niveles diferenciados de desarrollo de la gestión empresarial entre las tres asociaciones, siendo la Asociación de Pequeños Productores de Banano Orgánico Samán y Anexos, la de mayor nivel de desarrollo.

**Palabras clave:** Gestión empresarial; organización empresarial; herramientas de gestión; asociaciones de banano orgánico; Sullana-Perú.

---

\* Magister en Gerencia Social. Docente en la Universidad Nacional de Frontera, Sullana-Piura, Perú. E-mail: [lgarcia@unf.edu.pe](mailto:lgarcia@unf.edu.pe)  ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1123-0664>

\*\* Magister en Gestión Pública. Docente en la Universidad Nacional de Frontera, Sullana-Piura, Perú. E-mail: [scarnero@unf.edu.pe](mailto:scarnero@unf.edu.pe)  ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7121-4872>

\*\*\* Doctora en Educación. Docente en la Universidad Nacional de Frontera, Sullana-Piura, Perú. E-mail: [mseminario@unf.edu.pe](mailto:mseminario@unf.edu.pe)  ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6787-7371>

\*\*\*\* Magister en Economía con mención en Proyectos de Inversión. Sub Región Luciano Castillo Colonna, Sullana- Piura, Perú. E-mail: [gflores33@gmail.com](mailto:gflores33@gmail.com)  ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8745-8350>

Recibido: 2021-02-11 · Aceptado: 2021-05-02

# Business management of Organic Banana Associations of the Chira Valley, Sullana-Perú

## Abstract

The purpose of this article was to analyze the business management processes developed by three associations of small organic banana producers in the Chira Valley, Sullana-Peru. Due to the nature of the variables, it was a study based on a qualitative, descriptive approach. The selected sample was made up of the three associations, and the techniques used were the interview, documentary review and focus group. Among the results are that there is a high level of management tools, at least the basic ones, such as strategic plan, annual operating plan, budgets, cash flow and cost system. Only in the case of the Association of Small Organic Producers of Querecotillo, the level is medium, since there is no cash flow or an appropriate cost system. Likewise, there is a growing development of management instruments, such as work regulations, organization manuals and functions, highlighting that the process of instrumentalization in these three organizations is in continuous progress. It is concluded that there are different levels of development of business management among the three associations, being the Association of Small Producers of Organic Bananas Samán and Annexes, the one with the highest level of development.

**Keywords:** Business management; business organization; management tools; organic banana associations; Sullana-Peru.

## Introducción

El Perú, como la mayor parte de las economías de América Latina, ha experimentado un proceso de crecimiento económico muy acelerado en las últimas décadas. Según las estadísticas del Banco Central de Reserva del Perú del año 2011, entre 1990 y 2010, la producción aumentó en más de 150 por ciento (medida en nuevos soles constantes de 1994), mientras que la población del país creció algo más de 38 por ciento, lo cual representa un incremento de casi 85 por ciento en el producto interno bruto per cápita.

En los últimos diez años, se ha venido desarrollando un proceso de reconstrucción del tejido organizativo rural, motivado por el incremento de las exportaciones agrícolas y por la reactivación del consumo interno. Es necesario resaltar, que después del proceso de Reforma Agraria, más de la mitad de las tierras agrícolas quedaron en manos de pequeños propietarios rurales, situación que configuró el llamado minifundismo al que se consideró

como culpable del retraso del agro peruano por muchos años.

Una parte importante del crecimiento de la producción peruana, se explica por las exportaciones, por lo que, la economía peruana hacia el comercio exterior ha tenido un crecimiento exponencial, ligeramente afectado por la crisis global de 2007-2011, pero de la cual se recuperó rápidamente, aunado a la oferta de productos orgánicos peruanos aprovechando los acuerdos comerciales existentes. El mercado mundial de productos orgánicos, muestra una demanda creciente, mercado en el que Perú puede competir particularmente, gracias a sus ventajas comparativas y competitivas. Por otra parte, los precios de los productos orgánicos en comparación a los convencionales presentan menor variación estacional. Esta situación sumada a precios más altos, crea una gran oportunidad para la inversión en productos orgánicos.

Los pequeños productores del Perú, lentamente están tomando las oportunidades

que ofrece la agroexportación y se están organizando en asociaciones o en cooperativas, con el fin de agrupar su producción y exportarla, principalmente. De esta forma, se cuenta ahora con cadenas muy dinámicas en cuanto a su tejido organizativo; como el café, el cacao, el banano y en casi todos los demás cultivos agroexportables.

Resulta fundamental tener conocimiento de cómo este resurgimiento de la organización rural alrededor de la producción agrícola, está desarrollándose y qué contribuciones se pueden realizar, para fortalecerlo y sostenerlo a través del tiempo. Esta investigación tiene como fin analizar algunos procesos de la gestión empresarial de una cadena en especial, como es la del banano orgánico, que desarrollan las organizaciones socio empresariales de pequeños productores de banano orgánico del valle del Chira, en Sullana-Perú. Para tal efecto se trabajo con tres asociaciones: Asociación de Pequeños Productores de Banano Orgánico Samán y Anexos (APPBOSA), Asociación de Pequeños Productores Orgánicos de Querecotillo (APOQ), y Asociación de Bananeros Orgánicos Solidarios de Salitral (BOS).

## **1. Fundamentación teórica**

### **1.1. Gestión empresarial**

La gestión empresarial es el proceso de planear, organizar, integrar, direccionar y controlar los recursos (intelectuales, humanos, materiales, financieros, entre otros) de una organización, con el propósito de obtener el máximo beneficio, alcanzar sus objetivos y ser más competitivos dentro del mercado local, nacional e internacional (Chiavenato, 2006). Sin dejar de mencionar el impacto que tiene para la gestión empresarial, la interacción de la empresa con su entorno -clientes, proveedores, competencia, entre otros- (Velázquez, Cruz y Vargas, 2018).

Barreto (2018), menciona que es una actividad donde están involucrados diferentes individuos que cuentan con conocimientos y

especializaciones en actividades que buscan incrementar la eficiencia y el potencial de un negocio o de una empresa. Por su parte, Castillo (2017) señala que es el proceso pensante e ingenioso que posibilita a una persona a realizar el diseño y ejecución de las instrucciones, así como procedimientos de las estrategias y tácticas de un área beneficiosa de la compañía (Caro, 2019).

Por otra parte, Fantova (2005) conceptualiza que es la asunción de responsabilidades sobre un proceso, es decir, sobre un conjunto de actividades, lo que incluye la preocupación por la disposición de los recursos y las estructuras necesarias para que tenga lugar; la coordinación de sus actividades y correspondientes interacciones; la rendición de cuentas, ante el abanico de agentes interesados por los efectos que se espera que el proceso desencadene.

En este sentido, identifica la planificación como parte del proceso de la gestión empresarial, y la define como el proceso a través del cual, partiendo de determinados antecedentes (por ejemplo, evaluaciones previas o planificaciones de nivel superior) se toman decisiones que permiten establecer tanto los objetivos que se desea alcanzar como la manera de conseguirlos, señalando las actividades y recursos necesarios, así mismo, define a la gestión económica financiera como aquella que centra su accionar en el manejo adecuado de un recurso clave para cualquier empresa como es el dinero y cuya responsabilidad es mantener siempre disponible este recurso para la empresa.

Para Menguzzato y Renau (1992), la organización en la empresa asume estructurar, coordinar e integrar las diferentes tareas a cada uno de sus colaboradores para ser ejecutadas en busca de los objetivos trazados en el plazo establecido. Méndez Soares y Soncini (2012), refieren que un entorno organizativo está formado por una serie de elementos externos como el entorno general y específico, asimismo, de elementos internos como el tiempo, tamaño o tecnología de la empresa.

Por su parte, Harrison y Caron

(2002), definen la dirección estratégica como el procedimiento a través del cual las organizaciones analizan y aprenden de su entorno interno y externo, asumiendo un conjunto de compromisos, decisiones y acciones para que puedan distinguirse de otras, logrando ser competitivas en los exigentes mercados, así mismo, crean y ejecutan estrategias destinadas a la consecución de objetivos establecidos, todo ello, destinado a satisfacer las exigencias de una parte clave de la organización: Los *stakeholders* o también llamados grupo de interés.

De igual manera, Hax y Majluf (1984) manifiestan que la dirección estratégica tiene, como objetivo último, el desarrollo de los valores corporativos, las capacidades directivas, las responsabilidades organizativas y los sistemas administrativos, que relacionan la toma de decisiones estratégica y operativa de todos los niveles jerárquicos y de todas las líneas de autoridad de negocio, así como funcionales de una empresa.

En lo que respecta a la gestión de cooperativas, Fairbairn (2005) acota que son proyectos que afirman su vocación de pertenencia a un espacio socioeconómico diferenciado respecto del ámbito lucrativo privado y del estatal. Esa diferenciación orienta, por un lado, al desarrollo de un proyecto empresarial con eje en las personas y no en los capitales; por otro lado, procura que su origen y evolución se sustente en la capacidad de iniciativa colectiva de los propios actores, convertidos de ese modo en protagonistas centrales de las realizaciones de las entidades en las que se centran.

La gestión empresarial, es un factor que representa un gran desafío para las organizaciones, en el caso de asociaciones, su comportamiento obedece más a interacciones sociales, aunque su supervivencia depende de la variable empresarial, es decir, los servicios sociales que proveen, no dependen de las utilidades que va generando su desempeño empresarial.

En cuanto a Organización, Valin (2009) presenta un conjunto de observaciones y aprendizajes sobre experiencias comerciales:

a. La gestión de los negocios debe estar en manos de los propios productores. En algunos casos existen demasiados miembros no productores en la administración de una cooperativa, lo que orienta a buscar mecanismos que garanticen que sus decisiones no pesen más que las de los propios productores.

b. Un factor clave en la construcción de confianza y entendimiento entre los miembros de una comunidad empresarial de productores es involucrarlos en toda la cadena de producción, desde la producción, el envase, hasta la comercialización (visitando ferias, por ejemplo, o las tiendas donde se venden sus productos).

c. Varios negocios empezaron como organizaciones de pequeños productores con propósitos sociales, que les da características específicas, tales como, un foco predominante en asuntos culturales y una estrategia sólida; un liderazgo fuerte basado en la comunidad; y, la dificultad para innovar sobre la tradición.

## 1.2. Organizaciones de banano orgánico

Trivelli, Escobal y Revesz (2009), argumentan que la globalización generó un contexto de exposición de los pobladores rurales a los mercados internacionales, en donde las reglas de juego han tendido que ser más homogéneas, imponiendo, así, la necesidad de alcanzar mayor competitividad, con el fin de sobrevivir en los mercados, circunscritos a la competencia internacional, lo que requiere de un sistema de transformación que constituye las fuerzas productivas, interacción en los procesos, interrelación de técnicas de producción y tecnología (Álvarez, et al., 2020).

Este suceso, impone a los pequeños productores rurales, donde la variedad de organizaciones ha generado diversidad y desarrollo significativo de estas (Montejano, et al., 2021), la necesidad de ser competitivos en un contexto de alta competencia y en el caso del banano, aun con mayores agravantes; en

un país que recién se abre paso en el mundo bananero internacional, pequeña agricultura que complejiza el manejo homogéneo de las plantaciones, escasa infraestructura desarrollada para la producción de banano, entre otros.

Entonces, la necesidad de crear una cultura empresarial acorde con estas demandas (Morcillo, 2007), tanto a nivel individual como a nivel colectivo, es crucial para el desarrollo y sostenibilidad de la incursión de estos pequeños productores en un mundo competitivo y nuevo como es el mercado del banano. Huamán (1999), menciona que en el actual contexto de la economía peruana, esta competitividad sólo la tienen las grandes empresas agrícolas, mientras que las pequeñas, por sus múltiples limitaciones, no cuentan con suficientes elementos para identificar y aprovechar las mejores oportunidades que brinda el mercado internacional.

En ese sentido, para Remy (2007), las cooperativas y asociaciones de cafetaleros peruanos muestran grandes opciones de crecimiento, modernización, tecnificación y desarrollo local, que pueden surgir cuando se crean empresas asociativas fuertes, grandes y formales, con normas internas producidas por ellas mismas, suficientemente claras y transparentes como para inspirar confianza a los miles de agricultores que la integran.

Fairlie (2008), sostiene sobre las organizaciones de productores de banano orgánico que: “un problema fundamental es el de la educación y la limitada existencia de cuadros técnicos, que impiden el suficiente conocimiento de las técnicas, de la gerencia y del mercado internacional” (p.37); hace referencia al sistema educativo y a la falencia de formar cuadros técnicos capacitados, especialmente entre los jóvenes y mujeres, que tienen un rol creciente en la parte administrativa y de organización de las asociaciones.

Lazarte (2007), manifiesta que aun las capacidades de las asociaciones de productores de banano, son incipientes y no están fuertemente relacionadas con los retos que demandan la consolidación de la cadena productiva del banano orgánico. Además,

afirma que los productores consideran que el estar asociados no los beneficia, sino que es un formalismo para acceder al mercado orgánico y vender a la exportadora (Vargas, 2011).

Asimismo, se evidencia el bajo espíritu empresarial de los productores de banano orgánico. Por otra parte, García, et al. (2021) reporta sobre la misma cadena de banano orgánico, que las mejoras en la capacidad y gestión empresarial del pequeño agricultor aún son incipientes y que es necesario que se realicen más talleres de capacitación, sobre los beneficios, las prácticas verdaderamente orgánicas, como de gestión empresarial en las distintas etapas de la cadena de exportación.

Para Berdegú (2002), las Empresas Asociativas Campesinas (EAC) solo tienen posibilidades de ser efectivas cuando sus socios operan en mercados muy imperfectos. Cuanto más desarrollado esté el mercado, menos sentido tiene la acción colectiva. Esto significa, que no siempre es conveniente promover fórmulas asociativas entre los campesinos para acceder a los mercados, y que a veces sería preferible concentrar los esfuerzos en otras estrategias, como, por ejemplo, la reducción de los costos unitarios o el incremento de la productividad del trabajo (Barrera y Sanhueza, 2007).

### **1.3. Sullana, cuna de Asociaciones Bananeras**

La provincia de Sullana, perteneciente a la Región Piura, es donde se ubican las tres asociaciones que motivan la presente investigación, específicamente en los distritos de Marcavelica, Salitral y Querecotillo. Estos tres distritos, se ubican en la margen derecha del río Chira, el cual es uno de los dos ríos que cruzan la Región Piura. Dentro de la cuenca del Chira, estos distritos se ubican en la parte media de la misma. A pesar que el río Chira tiene agua en su lecho todo el año, no es un río estacional, el valle, que lleva su nombre no sólo aprovecha sus aguas de escorrentía, sino que también lo hace gracias al represamiento de las mismas en la represa de Poechos, la cual

permite garantizar el riego durante todo el año y dosificar mejor su distribución, al punto que el valle ha crecido en área cultivable gracias a este reservorio, teniendo actualmente más de 40 mil hectáreas bajo riego.

Como se observa en la Tabla 1, se trata de distritos básicamente rurales, con niveles de desarrollo socio económico regulares, ligeramente superiores comparados con otros distritos rurales del Perú, especialmente de la sierra y selva. Uno de los factores que vale la pena mencionar en cuanto al ámbito, es el

problema del agua, teniendo en cuenta que todos los productores de estas organizaciones riegan sus parcelas con agua que proviene del río Chira a través del reservorio de Poechos, y que el reservorio ha perdido el 60% de su capacidad, teniendo un incrementado considerablemente del área a irrigar. Cabe agregar, que por los cultivos de caña de azúcar y la incorporación de nuevas áreas para los cultivos de arroz y banano principalmente, ya es latente la presencia creciente de conflictos por el agua.

**Tabla 1**  
**Indicadores socioeconómicos de distritos bananeros**

	Población Número de habitantes	% población con agua potable	% población sin desagüe	% población con al menos una NBI	% población que asiste a la escuela o instituto o universidad	IDH
<b>Querecotillo</b>	25287	39	11,7	52,7	45,9	0,61357
<b>Salitral</b>	6474	77	16,5	61,3	47,4	0,62820
<b>Marcavelica</b>	27840	63	36,3	64,9	29,4	0,61098

**Fuente:** Instituto Nacional de Estadísticas e Informática (INEI, 2011).

Desde hace más de 30 años, en el valle del Chira se produce plátano, al que, a partir del inicio de su exportación hacia fines de los años 90, se le llamó banano, debido al clima sub tropical seco, así como a la ausencia de Sigatoka Negra; siendo las principales zonas productoras los distritos de Querecotillo, Marcavelica y Salitral (Fairlie, 2008).

Según datos de la Dirección Regional Agraria de Piura, existen aproximadamente 4.926 hectáreas certificadas como orgánicas, cifra que representa aproximadamente el 84% del total nacional. El promedio de área de banano, por productor, en el valle es de una hectárea. Del área total, el rendimiento promedio regional es de 1.300 cajas de 18,14 kg por ha/año. Siendo los niveles óptimos de rendimiento por encima de las 2.000 cajas/ha/año (Sanz, 2008).

La siembra de banano por parte de empresas privadas grandes y medianas, ha incrementado el área total en 100% de banano en la Región Piura. Esta situación avizora para las organizaciones de productores de banano, una competencia contra la cual tienen que mejorar sus niveles de eficiencia empresarial y de productividad, si desean mantenerse en el mercado.

## 2. Metodología

La presente investigación es de enfoque cualitativo; el mismo que permitirá analizar, describir y conocer algunos aspectos de la gestión empresarial, de los pequeños productores de banano orgánico en las asociaciones elegidas. El tipo de investigación

es descriptiva, porque se han efectuado mediciones y/o evaluaciones independientes de las variables planteada,s con la finalidad de analizar y así describir el comportamiento de los pequeños productores de banano orgánico respecto a su gestión empresarial; lo que permite entender su dinámica.

La muestra seleccionada está compuesta por tres organizaciones: Asociación de Pequeños Productores Orgánicos de Querecotillo (APOQ), Asociación de Pequeños Productores de Banano Orgánico Saman y Anexos (APPBOSA), y Asociación de Bananeros Orgánicos Solidarios de Salitral (BOS). Como técnicas de recolección de datos se utilizó entrevistas semi estructuradas, revisión documentada y grupo focal a los productores socios de cada organización.

### **3. Resultados**

#### **3.1. Porcentaje de inversiones en infraestructura y equipo respecto del patrimonio**

De la revisión de documentos de las tres asociaciones, se encontró que, del análisis del balance general, la Asociación de Pequeños Productores Orgánicos de Querecotillo (APOQ), el 18,7% del patrimonio fueron inversiones realizadas en infraestructura y equipo, esta cifra evidencia una idea de la reinversión que realiza la asociación para tratar de darle mayor competitividad a su empresa, aunque es considerado bajo, comparado con otras organizaciones.

Sin embargo, al profundizar el análisis se verifica que, en realidad a la hora de decidir invertir en mejorar la infraestructura y el equipamiento, la asociación se ve en una encrucijada, puesto que es la asamblea general de socios, la que debe aprobar el presupuesto de inversión, y en ese acto se genera una tensión entre hacer a la empresa más competitiva en el mediano y largo plazo o brindar más servicios sociales y productivos a los socios en el corto plazo.

El caso de la Asociación de Bananeros Orgánicos Solidarios de Salitral (BOS), el nivel de inversión en inmuebles, maquinarias y equipos ha sido muy bajo, puesto que solo se ha invertido el 38% respecto del patrimonio de la asociación. Este porcentaje refleja que la asociación no cuenta con una cultura de inversión, la misma que tiene que ser avalada por los socios, en virtud de que ellos son quienes garantizan el empleo del capital en algún tipo de actividad con el objetivo de mejorar la calidad. Además, se visualiza de forma paradójica sus deseos de exportar sin tener en cuenta que para ello tienen que invertir.

En cambio, la Asociación de Pequeños Productores de Banano Orgánico Saman y Anexos (APPBOSA), evidencia que el 97% de su patrimonio corresponde a inversiones en infraestructura y equipos, puesto que es a través de ella que generan mejores condiciones para la producción de banano orgánico. Este porcentaje de patrimonio de la organización orientado a inversión en infraestructura y equipo, depende mucho del crecimiento del negocio, siendo el mismo rápido en los últimos años, y ello a su vez va depender del posicionamiento de la Asociación en el mercado.

La imagen que tienen los socios de las tres asociaciones estudiadas sobre un empresario y la acumulación patrimonial en infraestructura física, se basa en la idea del empresario que tiene recursos y empresas (capital físico). En el caso del nivel de infraestructura física respecto del patrimonio, donde la Asociación de Pequeños Productores de Banano Orgánico Saman y Anexos (APPBOSA) acumula el 97% de su patrimonio en infraestructura física, en tanto que, la Asociación de Pequeños Productores Orgánicos de Querecotillo (APOQ) y la Asociación de Bananeros Orgánicos Solidarios de Salitral (BOS) sólo el 28% en promedio, lo cierto es que la tendencia en estas últimas se orienta a la inversión y acumulación del patrimonio.

Lo anterior, según Barrera y Sanhueza (2007), es un indicador de las empresas tradicionales, que son poco flexibles, pesadas

y con el sesgo de creer que la creación de valor es sinónimo de infraestructura física, dejando de lado la incorporación de gestión y conocimientos comerciales para el logro de sus resultados.

En la Tabla 2, se encuentra que la Asociación de Pequeños Productores Orgánicos de Querecotillo (APOQ) no tiene deudas financieras, debido a que la política de esta administración es trabajar con dinero propio. Caso contrario ocurre

con la Asociación de Bananeros Orgánicos Solidarios de Salitral (BOS), donde la baja capacidad de endeudamiento puede darse debido a las escasas posibilidades de cumplimiento con deudas financieras altas, teniendo en cuenta que son una asociación que inicia su crecimiento. Sin embargo, se alude que sus compromisos asumidos son cubiertos por donaciones, prima del comercio justo y el escaso aporte de socios, no siendo necesario adquirir deudas para cubrir ello.

**Tabla 2**  
**Capacidad de endeudamiento**

ASOCIACION	Capacidad de endeudamiento		
	BAJO	MEDIO	ALTO
Asociación de Pequeños Productores Orgánicos de Querecotillo (APOQ)	0%		
Asociación de Pequeños Productores de Banano Orgánico Samán y Anexos (APPBOSA)		31%	
Asociación de Bananeros Orgánicos Solidarios de Salitral – BOS	7,6%		

**Nota:** Revisión documental de las Asociaciones APOQ, APPBOSA. BOS.

**Fuente:** Elaboración propia, 2021.

En lo que respecta a la Asociación de Pequeños Productores de Banano Orgánico de Samán y Anexos (APPBOSA), la capacidad de endeudamiento se encuentra en término medio, siendo del 31% respecto a su patrimonio (ver Tabla 2), lo cual refleja el nivel de riesgo en el que incurre para invertir y cumplir con sus obligaciones.

Se evidencia en la Tabla 3, que de los entrevistados de la Asociación de Pequeños Productores de Banano Orgánico Saman y Anexos (APPBOSA), 8 declaran

no sistematizar, de igual manera, los 6 entrevistados de la Asociación de Bananeros Orgánicos Solidarios de Salitral (BOS) y los 10 entrevistados de la Asociación de Pequeños Productores Orgánicos de Querecotillo (APOQ), refieren lo mismo, restando importancia a la información en el cuaderno de ingresos y gastos, la cual no es analizada a profundidad por los productores, menos un tema de conversación y comparación de resultados entre ellos mismos.

**Tabla 3**  
**Sistematización del cuaderno de ingresos y gastos de producción**

	Sistematización del cuaderno de ingresos y gastos						TOTAL
	APPBOSA	%	BOS	%	APOQ	%	
Sistematiza	4	26,7	9	60	5	31,3	18
No precisa	3	20	0	0	1	6,3	4
No sistematiza	8	53,3	6	40	10	62,5	24
<b>TOTAL</b>	<b>15</b>	<b>100,0</b>	<b>15</b>	<b>100,0</b>	<b>16</b>	<b>100,0</b>	<b>46</b>

**Nota:** Revisión documental de las Asociaciones APOQ, APPBOSA. BOS.

**Fuente:** Elaboración propia, 2021.

Lo anterior, se debe a que solo han sido informados del uso de registros más no han sido concientizados respecto de su utilidad y de la necesidad de llevar de manera escrita y controlada las actividades diarias, para así tener una lectura objetiva de su producción y buscar mejoras o alternativas de solución a las posibles dificultades que se identifiquen, como también facilitar el análisis de los productores para tomar decisiones financieras, que les permita mejorar su productividad e infraestructura.

En la Tabla 4, se evidencia que 8 de los 15 entrevistados de la Asociación de Bananeros Orgánicos Solidarios de Salitral (BOS), manifiestan que sí han recibido

capacitaciones en gestión empresarial. En el caso de los 16 socios de la Asociación de Pequeños Productores Orgánicos de Querecotillo (APOQ), la mayoría indica que no ha recibido formación al respecto. En realidad, hay un conocimiento mínimo de este tipo de información. Mientras que en la Asociación de Pequeños Productores de Banano Orgánico Saman y Anexos (APPBOSA), se demuestra que 11 de los 15 socios entrevistados no recibieron capacitación en gestión empresarial. Es decir, en dos de los tres casos, se observa mínimos niveles de inversión en capacitación en general y sólo en un caso, niveles aceptables de inversión.

**Tabla 4**  
**Capacitaciones en gestión empresarial**

	Recibió capacitación en gestión empresarial						TOTAL
	APPBOSA	%	BOS	%	APOQ	%	
SI	4	26,7	8	53,3	1	6,25	13
NO	11	73,3	7	46,7	15	93,75	33
<b>TOTAL</b>	<b>15</b>	<b>100,0</b>	<b>15</b>	<b>100,0</b>	<b>16</b>	<b>100,0</b>	<b>46</b>

**Nota:** Revisión documental de las Asociaciones APOQ, APPBOSA. BOS.

**Fuente:** Elaboración propia, 2021.

Remy (2007), incide como uno de los factores de éxito de las cooperativas de café del Perú, la capacitación de todos los socios tanto en temas productivos como en temas de gestión empresarial, comercialización, construcción de liderazgos colectivos y fortalecimiento de la identidad asociativa. En esta investigación los resultados reflejan un énfasis mayor en la capacitación de temas productivos, que además son valorados por los socios, y más bien una debilidad en temas de gestión empresarial y fortalecimiento institucional en general.

De igual manera, en la Tabla 5, se evidencia que de los 15 productores entrevistados de la Asociación de Pequeños Productores de Banano Orgánico Saman y Anexos (APPBOSA), 12 afirman que las capacitaciones son de gran ayuda para ellos, sobre todo las relacionadas a la producción. Sin embargo, la mayoría brinda más importancia a las capacitaciones referidas al cuidado de la planta, manejo de plagas, riegos, porque son útiles a su principal actividad como productores de banano.

**Tabla 5**  
**Valoración de las capacitaciones por parte de los socios**

	Capacitaciones						TOTAL
	APPBOSA	%	BOS	%	APOQ	%	
<b>Importantes</b>	12	80,0	15	100,0	12	75,0	39
<b>Se pierde tiempo</b>	2	13,3	0	0,0	4	25,0	6
<b>No sabe</b>	1	6,7	0	0,0	0	0,0	1
<b>TOTAL</b>	<b>15</b>	<b>100,0</b>	<b>15</b>	<b>100,0</b>	<b>16</b>	<b>100,0</b>	<b>46</b>

**Nota:** Revisión documental de las Asociaciones APOQ, APPBOSA. BOS.

**Fuente:** Elaboración propia, 2021.

Asimismo, sucede con la Asociación de Bananeros Orgánicos Solidarios de Salitral (BOS) donde todos los entrevistados (15) manifiestan que sí son importantes las capacitaciones brindadas por su asociación o por otras instituciones (DOLE, FLO); pero en este caso, indican que sólo consideran como capacitaciones las referidas al manejo de la planta de banano; más no, las relacionadas a gestión empresarial. En el caso de la Asociación de Pequeños Productores Orgánicos de Querecotillo (APOQ), 12 de los 16 entrevistados indican que sí son importantes las capacitaciones, sin embargo, esta percepción se contrapone con un grupo de 4 personas de los mismos entrevistados que indican que ir a las capacitaciones es una pérdida de tiempo. Se atribuye la razón de esta incoherencia a que no sienten útiles las

capacitaciones en otros temas que no sean los que tienen que ver con la producción del banano y por ello no participan.

### 3.2. Manejo de herramientas de gestión

La Asociación de Pequeños Productores Orgánicos de Querecotillo (APOQ), cuenta con un plan estratégico, un plan operativo anual y presupuesto anual. Mientras que la Asociación de Pequeños Productores de Banano Orgánico Saman y Anexos (APPBOSA), cuenta con un plan operativo anual, presupuestos, plan estratégico, flujo de caja y análisis de costos. Pero, estas herramientas son manejadas o dominadas más por el gerente general que

por la totalidad de los directivos, teniendo estos últimos solo una lectura general de las herramientas de gestión.

En el caso de la Asociación de Bananeros Orgánicos Solidarios de Salitral (BOS), cuenta con plan operativo anual, presupuestos, plan estratégico, flujo de caja y análisis de costos. Siendo estos instrumentos de utilidad para los directivos, así como para el personal administrativo, sin embargo, ello no sucede con los socios; considerándose que muchos de ellos desconocen su utilidad sobre todo que favorecen a la gestión y que son herramientas que ayudan a organizar, dirigir, planificar, controlar y conocer; puesto que son de utilidad para el registro de datos de los departamentos (áreas).

En cuanto al flujo de caja, esta herramienta no se maneja aun en la Asociación de Pequeños Productores Orgánicos de Querecotillo (APOQ). Asimismo, el manejo de costos del negocio es una gran debilidad en esta asociación. Sin embargo, en la Asociación de Pequeños Productores de Banano Orgánico Saman y Anexos (APPBOSA), consideran importante el flujo de caja, con el fin de tener conocimiento de lo existente en caja en los siguientes meses para el proceso de comercialización de banano orgánico, es así que, los directivos tienen conocimiento de las funciones que a ellos les compete, y resaltan que hay información que se maneja sólo a nivel de directiva y que no puede ser transmitida a los socios; siendo ello un indicador de confianza, puesto que hacer pública la información podría afectar las decisiones empresariales de la asociación.

## **Conclusiones**

Existen niveles diferenciados de desarrollo de la gestión empresarial entre las tres organizaciones estudiadas, siendo la Asociación de Pequeños Productores de Banano Orgánico Samán y Anexos (APPBOSA), la de mayor nivel de desarrollo. Así mismo, se observan niveles crecientes de profesionalización de las asociaciones,

gerencias dinámicas y con liderazgos modernos, juntas directivas preocupadas por mejorar sus capacidades constantemente.

Sin embargo, a nivel de los socios individuales, se observan bajos niveles de profesionalización, que en su mayoría se mantienen renuentes a ampliar sus capacidades empresariales, para mejorar su desempeño empresarial a nivel de parcela y en el entendimiento de la dinámica empresarial de sus asociaciones. Esto se mantiene, debido a la percepción que tienen los/as socios/as de su función como tal en la asociación, no valorando ni comprometiéndose con las capacitaciones sobre gestión que se les brindan.

En los tres casos estudiados, se puede afirmar que existe sostenibilidad económica y financiera, dado el análisis realizado de estos indicadores; sin embargo, las tensiones sociales, que se dan entre socios y directivos, así como entre los socios y los resultados empresariales de la asociación; recaen en un constante riesgo de insostenibilidad por una débil y coyuntural cohesión social.

Las asociaciones estudiadas no asumen riesgos financieros para incrementar su competitividad, por lo tanto, no es una prioridad para dos de las tres asociaciones, debido a que los niveles de endeudamiento están bajos en dos de las tres asociaciones y en nivel medio de endeudamiento en la tercera de ellas. Además, los aportes de los socios en las tres organizaciones estudiadas, está por debajo del 5% de su patrimonio. Finalmente, el porcentaje de inversiones de infraestructura y equipo respecto del patrimonio, es alto sólo en una asociación, siendo bajo en las otras dos.

Finalmente, la imagen de empresa que tienen la mayoría de socios de las tres asociaciones estudiadas, es la de acumulación de activos físicos, que se refleja en el comportamiento organizacional hacia la inversión física. Esta idea va en contra de la imagen moderna de las empresas, que prioriza la gestión, así como generación de conocimiento, es decir, de activos intangibles. Es por ello, que los/as socios/as muestran renuencia o escaso compromiso respecto a las capacitaciones que les brindan.

## Referencias bibliográficas

- Álvarez, R., Núñez, L., Calderón, F., y Mendoza, E. (2020). Producción y comercialización de productos de curtiembre de piel de pescado, Santa Elena – Ecuador. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, XXVI(4), 353-367. <https://doi.org/10.31876/rcs.v26i4.34667>
- Barrera, A., y Sanhueza, R. (2007). *Asociatividad económica en los encadenamientos productivos*. INDAP – Gobierno de Chile. [http://iberpyme.sela.org/Documentos/DOCUMENTO\\_FINAL\\_ASOCIATIVIDAD.pdf](http://iberpyme.sela.org/Documentos/DOCUMENTO_FINAL_ASOCIATIVIDAD.pdf)
- Barreto, A. V. (2018). *Gestión Empresarial y competitividad empresarial de las mypes textiles del Emporio Comercial de Gamarra, La Victoria, 2018* (Tesis de pregrado). Universidad César Vallejo, Lima, Perú.
- Berdegú, J. A. (2002). *Cooperando para competir: Desarrollo institucional y desempeño económico en Empresas Asociativas Campesinas en Chile*. <https://docplayer.es/15381463-Cooperando-para-competir-factores-de-exito-de-las-empresas-asociativas-campesinas.html>
- Caro, F. G. (2019). *Gestión empresarial y la competitividad de las empresas comerciales en la Asociación de propietarios Acomerced, Huacho, 2019* (Tesis de pregrado). Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión, Huacho, Perú.
- Castillo, J. A. (2017). *La gestión empresarial y su influencia en la competitividad de las MYPEs del centro comercial Covida, Los Olivos, año 2017* (Tesis de pregrado). Universidad César Vallejo, Lima, Perú.
- Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la teoría general de la administración*. McGraw-Hill.
- Fairbain, B. (2005). *Tres conceptos estratégicos para la orientación de cooperativas. Vínculos, transparencia y cognición*. Documento 48. Centro de Estudios de Sociología del Trabajo. Universidad de Buenos Aires. [http://bibliotecadigital.econ.uba.ar/download/docin/docin\\_cesot\\_048](http://bibliotecadigital.econ.uba.ar/download/docin/docin_cesot_048)
- Fairlie, A. (2008). Asociaciones de pequeños productores y exportaciones de banano orgánico en el Valle del Chira. *Economía y Sociedad*, 69, 31-39.
- Fantova, F. (2005). Nuevos modelos en gestión social: calidad y excelencia en las organizaciones sociales. [https://nanopdf.com/download/nuevos-modelos-en-gestion-social\\_pdf](https://nanopdf.com/download/nuevos-modelos-en-gestion-social_pdf)
- García, L. M., Aguirre, M., Lachira, D. S., y Carnero, S. J. C. (2021). *Las asociaciones socio empresariales y la gestión empresarial en la provincia de Sullana, Perú*. Editorial Grupo Compás.
- Harrison, J., y Caron, J. (2002). *Fundamentos de la dirección estratégica*. Thomson.
- Hax, A., y Majluf, N. (1984). *Strategic management. An integrate evidence*. Editorial Oxford.
- Huaman, M. (1999). *Competitividad de la pequeña agricultura en una economía de mercado*. ITDG.
- Instituto Nacional de Estadísticas e Informática - INEI (2011). *Indicadores Económicos y Sociales*. INEI. <https://www.inei.gob.pe/biblioteca-virtual/boletines/indicadores-economicos-y-sociales/1/>
- Lazarte, R. (2007). *Plan estratégico para el desarrollo del banano orgánico en el Perú* (Tesis de maestría). Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima, Perú.

- Méndez, M., Soares, M. L., y Soncini, A. (2012). El concepto de eficacia organizativa y sus implicancias en la teoría de contingente o situacional. *Revista Espacios*, 33(5), 10.
- Menguzzato, M., y Renau, J. (1992). *La dirección estratégica de la empresa. Un enfoque innovador del management*. Editorial Ariel Economía.
- Montejano, S., López-Torres, G. C., Pérez, M. D. J., y Campos, R. M. (2021). Administración de operaciones y su impacto en el desempeño de las empresas. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, XXVII(1), 112-126. <https://doi.org/10.31876/rcs.v27i1.35301>
- Morcillo, P. (2007). *Cultura e innovación empresarial: La conexión perfecta*. Parainfo S. A.
- Remy, M. I. (2007). *Cafetaleros empresarios: Dinamismo asociativo para el desarrollo en el Perú*. Instituto de Estudios Peruanos.
- Sanz, T. (2008). *Informe de actualización de los planes operativos por producto Piura*. Gobierno Regional Piura.
- Trivelli, C., Escobal, J., y Revesz, B. (2009). *Desarrollo rural en la sierra: Aportes para el debate*. Instituto de Estudios Peruanos (IEP), Centro de Investigación y Promoción del Campesinado (CIPCA), Grupo de Análisis para el Desarrollo (GRADE); y Consorcio de Investigación Económica y Social (CIES).
- Valin, J. (2009). Unidad 4: Teoría subjetiva del valor vs objetiva. <http://fcaenlinea1.unam.mx/2006/1237/docs/unidad4.pdf>
- Vargas, J. C. (2011). *Banano orgánico, producción para comercio justo, pequeños productores y la agenda del trabajo digno: Una experiencia exitosa en el Valle del río Chira*. PLADES. Programa Laboral de desarrollo. [http://www.socioeco.org/bdf\\_fiche-document-3728\\_es.html](http://www.socioeco.org/bdf_fiche-document-3728_es.html)
- Velázquez, J. A., Cruz, E., y Vargas, E. E. (2018). Cooperación empresarial para el fomento de la innovación en la pyme turística. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, XXIV(3), 9-20.