



Universidad Nacional
Federico Villarreal

VRIN | VICERRECTORADO
DE INVESTIGACIÓN

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN

PLAN ESTRATÉGICO Y CAPACIDAD DE EXPORTACIÓN DE
BANANO ORGÁNICO EN LA COOPERATIVA AGRARIA APPBOSA
DEL DISTRITO DE MARCAVELICA, PROVINCIA DE SULLANA –
PIURA 2021

Línea de Investigación:
Desarrollo Empresarial

Tesis para optar el Título Profesional en Licenciada en Administración con
mención en Negocios Internacionales

Autora:
Alvarado Córdova, Lucia Natali

Asesora:
Reyna Dávila, Silvia
(ORCID: 0000-0002-1844-0122)

Jurado:
Picón Chavez, Hernán
Aquino Santos, Cesar Gustavo
Engracio Salinas, Jorge Aurelio

Lima – Perú
2022

DEDICATORIA

A Dios por la oportunidad de haberme formado como profesional al servicio de mi país.

A mi madre y administradora favorita Lucía Córdova Pacherez, por haber hecho de mí la mujer que soy, por darme su amor, dedicación y sus valiosos conocimientos. Te amo mamá, eres una bendición.

A mis amados papás Segundo Alvarado Bermejo y Francisco Lloclla Junco, quienes me enseñaron el valor del trabajo y disciplina constante.

A mis amados hermanos Desiree Estilita, Mayra Adalid, Segundo Jesús y Martha Sofía, quienes me han acompañado y apoyado incondicionalmente en cada paso de mi vida.

AGRADECIMIENTOS

A mis asesores catedráticos de mi alma máter Universidad Nacional Federico Villarreal, Dra. Silvia Reyna Dávila y Dr. Alipio Riveros Cuellar por haberme guiado en este camino de la investigación.

Al Dr. José Cecilio Mendoza Zuta, hombre de ciencias y gran valor espiritual. Siempre lo recordaré con profundo respeto y admiración.

A Natalia Lucia Sáenz Huaringa Vda. de Morales, por sus consejos y cafés compartiéndome su vasta experiencia como funcionaria.

A mi colega Rolando Martín Valdiviezo Blanco, caballero de gran profesionalismo y calidad humana.

La presente tesis ha sido elaborada gracias a la visita realizada a la Cooperativa Agraria APPBOSA.

ÍNDICE

I. INTRODUCCIÓN.....	12
1.1. Descripción y formulación del problema	13
1.2. Antecedentes.....	15
1.3. Objetivos.....	24
1.3.1. Objetivo General	24
1.3.2. Objetivos específicos.....	24
1.4. Justificación	24
1.4.1. Justificación teórica.....	24
1.4.2. Justificación práctica	25
1.4.3. Justificación metodológica	25
1.5. Hipótesis	25
1.5.1. Hipótesis general	25
1.5.2. Hipótesis específicas	26
II. MARCO TEÓRICO	27
2.1. Bases teóricas sobre el tema de investigación	27
2.1.1. Planeamiento estratégico	27
2.1.2. Plan estratégico.....	29
2.1.3. Análisis interno.....	30
2.1.4. Análisis externo	30

2.1.5. Capacidad de exportación.....	31
2.1.6. Oferta Exportable	34
2.1.7. Gestión empresarial	35
III. MÉTODO.....	37
3.1. Tipo de investigación.....	37
3.2. Ámbito temporal y espacial.....	37
3.3. Variables	38
3.4. Población y muestra.....	39
3.5. Instrumentos	39
3.6. Procedimientos	39
3.7. Análisis de datos.....	40
3.7.1. Confiabilidad y validez del instrumento.....	40
3.7.2. Contraste de hipótesis.....	41
IV. RESULTADOS.....	48
V. DISCUSIÓN DE RESULTADOS.....	79
VI. CONCLUSIONES.....	81
VII. RECOMENDACIONES.....	83
VIII. REFERENCIAS	84
IX. ANEXOS	91

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Operacionalización de las variables	38
Tabla 2: Resumen del procesamiento de casos - Alfa de Cronbach	40
Tabla 3: Estadístico de fiabilidad	41
Tabla 4: Análisis de contingencia – relación entre variables	42
Tabla 5: Evaluación del Chi-cuadrado	42
Tabla 6: Cruzada relación entre análisis externo y capacidad de exportación	43
Tabla 7: Evaluación de Chi – cuadrado	43
Tabla 8: Cruzada relación entre análisis interno y capacidad de exportación	45
Tabla 9: Evaluación de Chi – cuadrado	45
Tabla 10: Cruzada relación entre Plan estratégico y Gestión empresarial	46
Tabla 11: Evaluación de Chi – cuadrado	47
Tabla 12: Relación entre análisis externo y capacidad de exportación	48
Tabla 13: Planeación estratégica incrementa la capacidad de la organización	49
Tabla 14: Propósitos y los objetivos organizativos en APPBOSA	50
Tabla 15: Entorno general (políticos tecnológicos y sociales).....	51
Tabla 16: Análisis del entorno competitivo de otras asociaciones o cooperativas	53
Tabla 17: Análisis interno y la capacidad de exportación del banano orgánico	54
Tabla 18: Análisis interno de la Cooperativa Agraria APPBOSA.....	55
Tabla 19: Relación entre análisis externo y plan estratégico del banano orgánico	56
Tabla 20: Considerar factores como el entorno político, económico, social, tecnológico, ecológico (ambiental – relacionado al cambio climático) y legal	58
Tabla 21: El plan estratégico y la capacidad de exportación del banano orgánico	59

Tabla 22: Capacidad Administrativa.....	60
Tabla 23: Capacidad física y capacidad de exportación	61
Tabla 24: Recursos humanos y capacidad de exportación	62
Tabla 25: Factores técnicos y la capacidad de exportación	63
Tabla 26: Factores comerciales y la capacidad de exportación	65
Tabla 27: Factores financieros y la capacidad de exportación.....	66
Tabla 28: Factores organizacionales y la capacidad de exportación.....	68
Tabla 29: Plan estratégico y gestión empresarial	69
Tabla 30: Análisis externo e interno	71
Tabla 31: Capacidad de exportación	72
Tabla 32: Oferta exportable del banano orgánico	73
Tabla 33: Capacitación en técnicas y normativas	74
Tabla 34: Beneficios económicos y sociales.....	75
Tabla 35: Identificación de la misión y visión de la organización.....	76
Tabla 36: Conocimiento del plan estratégico.....	77

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Relación entre el análisis externo y la capacidad de exportación del banano orgánico	48
Figura 2: Planeación estratégica incrementa la capacidad de la organización	49
Figura 3: Propósitos y los objetivos organizativos en APPBOSA	50
Figura 4: Entorno general (políticos tecnológicos y sociales)	52
Figura 5: Análisis del entorno competitivo de otras asociaciones o cooperativas	53
Figura 6: Análisis interno y la capacidad de exportación del banano orgánico	54
Figura 7: Análisis interno de la Cooperativa Agraria APPBOSA	56
Figura 8: Relación entre análisis externo y plan estratégico del banano orgánico	57
Figura 9: Considerar factores como el entorno político, económico, social, tecnológico, ecológico (ambiental – relacionado al cambio climático) y legal	58
Figura 10: El plan estratégico y la capacidad de exportación del banano orgánico.....	59
Figura 11: Capacidad Administrativa	60
Figura 12: Capacidad física y capacidad de exportación	61
Figura 13: Recursos humanos y capacidad de exportación.....	63
Figura 14: Factores técnicos y la capacidad de exportación	64
Figura 15: Factores comerciales y la capacidad de exportación	65
Figura 16: Factores financieros y la capacidad de exportación	67
Figura 17: Factores organizacionales y la capacidad de exportación	68
Figura 18: Plan estratégico y gestión empresarial.....	69
Figura 19: Análisis externo e interno	71
Figura 20: Capacidad de exportación.....	72
Figura 21: Oferta exportable del banano orgánico.....	73

Figura 22: Capacitación en técnicas y normativas	74
Figura 23: Beneficios económicos y sociales	75
Figura 24: Identificación de la misión y visión de la organización	76
Figura 25: Conocimiento del plan estratégico.....	78
Figura 26: Zona de empaque 1	92
Figura 27: Parcela con plantación de banano orgánico.....	92
Figura 28: Rieles instalados en una plantación de un socio productor	92
Figura 29: Mapeo en campo de los socios productores	92
Figura 30: En la zona de almacén	92
Figura 31: Área de lavado y limpieza del banano orgánico.....	92
Figura 32: Contenedor listo para partir al Puerto de Paita	92
Figura 33: Aplicación de encuesta a socio productor	92
Figura 34: Demostración de manipulación del banano orgánico.....	92
Figura 35: Encuestando a un socio productor	92
Figura 36: En las instalaciones de APPBOSA	92
Figura 37: Zona de empaque 2.....	92

RESUMEN

Objetivo: La tesis tuvo como objetivo identificar la relación entre el plan estratégico y la capacidad de exportación de banano orgánico en la Cooperativa Agraria APPBOSA del distrito de Marcavelica, provincia de Sullana – Piura 2021. **Metodología:** El estudio es de tipo descriptivo correlacional entre las variables plan estratégico y capacidad de exportación. Se realizó trabajo campo aplicando encuestas a una muestra censal de 100 socios productores de manera ordenada. El diseño es no experimental de tipo transversal. Del mismo modo, se realiza mediante un enfoque cuantitativo, siendo que luego de aplicar los cuestionarios se tabularon y asignaron valores numéricos que se procesaran mediante análisis estadísticos. **Resultados:** Se ha encontrado que existe relación significativa entre el plan estratégico y la capacidad de exportación de banano orgánico en la Cooperativa Agraria APPBOSA del distrito de Marcavelica, provincia de Sullana – Piura 2021, de acuerdo con los resultados estadísticos del Chi – Cuadrado, dado que el P-valor (Sig. asintótica (bilateral)=0.00) es menor que el coeficiente de confiabilidad ($\alpha=0.05$). **Conclusiones:** Existe suficiente estadística para afirmar que existe una relación significativa entre el plan estratégico y la capacidad de exportación de la Cooperativa Agraria APPBOSA.

Palabras claves: Plan estratégico, capacidad de exportación, banano orgánico

Abstract

Objective: The thesis aimed to identify the relationship between the strategic plan and the export capacity of organic bananas in the APPBOSA Agrarian Cooperative of the district of Marcavelica, province of Sullana - Piura 2021. **Methodology:** The study is of a descriptive correlational type between the variables strategic plan and export capacity. Fieldwork was carried out by applying surveys to a census sample of 100 producing partners in an orderly manner. The design is non-experimental cross-sectional. In the same way, it is carried out through a quantitative approach, and after applying the questionnaires, numerical values were tabulated and assigned to be processed through statistical analysis. **Results:** It has been found that there is a significant relationship between the strategic plan and the export capacity of organic bananas in the APPBOSA Agricultural Cooperative of the district of Marcavelica, province of Sullana - Piura 2021, according to the statistical results of the Chi - Square, since the P-value (Asymptotic Sig. (bilateral)=0.00) is less than the reliability coefficient ($\alpha=0.05$). **Conclusions:** There is enough statistics to affirm that there is a significant relationship between the strategic plan and the export capacity of the APPBOSA Agricultural Cooperative.

Keywords: Strategic plan, export capacity, organic banana

I. INTRODUCCIÓN

La importancia de las agroexportaciones en el Perú cada vez toma más relevancia gracias a la diversa oferta exportable que ofrece para satisfacer los mercados más exigentes en todo el mundo. A través de una campaña masiva sobre las bondades de la oferta exportable peruana, se encuentra una nueva tendencia como lo es la oferta exportable orgánica, que se visiona a ser una de las más requeridas por el consumidor que hoy en día busca llevar una vida mucho más saludable.

Para hacer frente a la demanda internacional de la atractiva oferta peruana, diversas regiones unen sus esfuerzos a través de sus productos bandera de la más alta calidad para el mundo. En ese contexto, la región Piura se ha consolidado como una de las regiones principales agroexportadoras con una diversificada canasta como cacao orgánico, mango, limones, uvas, espárragos, banano orgánico, entre otros.

Por lo expuesto, la presente investigación brinda un análisis del micro y macro entorno, estableciendo un análisis progresivo para identificar la relación de constitución de un plan estratégico y su relación con la capacidad de exportación en la Cooperativa Agraria APPBOSA, toda vez que el modelo sirva a otras cooperativas y asociación de productores como instrumento para la elaboración de su plan estratégico orientado fortalecer su capacidad de exportación de banano orgánico en las diversas organizaciones tales como cooperativas agrarias que hay en la provincia de Sullana de la región Piura, por el cual se diseñen estrategias que conlleven a una relación significativa con la capacidad de exportación de banano orgánico, y que a su vez sea utilizada como un instrumento de gestión para la toma de decisiones en un contexto cada vez más cambiante como la emergencia sanitaria declarada en nuestro país, que conllevará a un rediseño de estrategias en los negocios de la agroexportación en la costa norte del Perú.

1.1. Descripción y formulación del problema

De acuerdo con la Red de Acción en Agricultura Alternativa, desde sus comienzos la agricultura orgánica ha suscitado creciente interés y apoyo a nivel mundial, debido a que la humanidad viene tomando conciencia del continuo deterioro ambiental y su efecto sobre nuestra calidad de vida, son temas que han contribuido al crecimiento de la producción y las ventas orgánicas en los últimos años.

Según la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (2017), el objetivo principal de la agricultura orgánica es optimizar la salud y la productividad de las comunidades interdependientes del suelo, las plantas, los animales y las personas. La dinámica de los mercados es siempre cambiante y en los últimos años, el contexto económico y comercial a nivel nacional e internacional ha mostrado cambios tan importantes como la suscripción de diversos acuerdos comerciales preferenciales, la creciente importancia de las barreras no arancelarias y la inserción en las cadenas globales de valor; así como las circunstancias del mercado y las políticas macroeconómicas de los últimos diez años en el ámbito nacional.

En el Perú, la agricultura orgánica es considerada por distintas organizaciones y actores como una oportunidad de desarrollo, debido principalmente a la creciente demanda de mercados internacionales. La producción orgánica en el Perú se caracteriza por sus altas tasas de crecimiento, es practicada mayormente por pequeños y medianos agricultores, con elevado potencial de generación de empleo, creciente aporte de divisas, que contribuye a la conservación de la agrobiodiversidad y de los recursos naturales.

De acuerdo con la FAO (2017) casi todos los bananos exportados por Perú son orgánicos, representando alrededor del 3% de la producción mundial de banano orgánico. En el año 2014 la

producción ocupó alrededor de 5 500 ha, cerca del 4% de la superficie total de producción de banano. Ésta se concentró en las regiones septentrionales de Piura, Tumbes y Lambayeque siendo producida principalmente por pequeños propietarios con fincas de menos de tres hectáreas. Desde que el país comenzó la conversión de convencional a orgánico a finales de los años noventa, más del 80% se ha concentrado en el Valle del Chira en Piura.

A nivel regional, de acuerdo con el Plan de Desarrollo Regional Concertado de la Región Piura (2018), la mayoría de sus tierras de cultivo ubicadas en sus tres valles productivos (Alto, Medio y Bajo Piura) son consideradas de primer nivel para la producción de una amplia variedad de productos que le ha permitido ubicarse como el primer productor y exportador de banano orgánico, mango, limón, marigold, uva, café y panela orgánica y el segundo en producción de arroz y algodón.

Asimismo, el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo del Perú (2018) en su *Plan Estratégico Nacional de Exportación PENX al 2025*, señala la importancia del banano orgánico, diseñando estrategias para fortalecer tanto su cadena de valor, así como las asociaciones de productores de banano orgánico a través de mesas técnicas de trabajo, donde se involucran instituciones privadas, gubernamentales y no gubernamentales. Lo que nos plantea un claro panorama de investigación, al poner en relieve la importancia de la planificación estratégica en el marco técnico-productivo para la exportación del banano orgánico en el ámbito rural.

De acuerdo a la investigación previa realizada sobre la situación actual de la exportación del banano orgánico es posible determinar que existe un desconocimiento del plan estratégico, ya que tanto los jefes de la asociación como los trabajadores de la misma requieren una capacitación para concientizar la necesidad de realizar un plan estratégico demostrando que ellos trabajan pero no tienen un plan de desarrollo para alcanzar su capacidad óptima de exportación y para ello se

tiene que capacitar a los directivos y a los trabajadores, pues para exportar hay que tener conocimiento de todo el mecanismo que hay en el comercio exterior.

Por lo expuesto anteriormente, se plantea lo siguiente:

¿Qué relación existe entre el plan estratégico y la capacidad de exportación de banano orgánico en la Cooperativa Agraria APPBOSA del distrito de Marcavelica, provincia de Sullana – Piura 2021?

1.2. Antecedentes

1.2.1. Internacionales

Castro y Romero (2021) en su trabajo de investigación *Plan estratégico para la sostenibilidad corporativa de las comercializadoras internacionales del sector bananero del departamento del Magdalena, Colombia (2020)*, menciona que la sostenibilidad corporativa es una alternativa a un modelo de negocio el cual respeta el medio ambiente y sostenible en el tiempo. Como resultado, la implementación de prácticas de sostenibilidad empresarial en los agronegocios se ha convertido en un requisito para los usuarios finales en el mercado internacional de todos los productos y servicios, incluida el sector bananero. La sostenibilidad corporativa es una forma de evidenciar y legitimar el compromiso de los agentes involucrados en la cadena de valor con la sostenibilidad en sus tres dimensiones: en lo social, ambiental y económico. La investigación tuvo lugar en el departamento del Magdalena, en donde se encuentran ubicadas las cooperativas, comercializadoras y gremios productoras de banano, por lo que se propone la elaboración de un plan estratégico para la sostenibilidad corporativa de estas comercializadoras internacionales, mediante la evaluación de los criterios de los estándares de sostenibilidad requeridos en la comercialización internacional de la fruta y la proposición de estrategias que contribuyan a mejorar la sostenibilidad del agronegocio bananero en el departamento del Magdalena. Se utiliza un diseño

metodológico mixto para abordar el análisis cuantitativo y cualitativo de la sostenibilidad corporativa, a partir de la implementación de los estándares de sostenibilidad en las comercializadoras internacionales de banano del Magdalena y sus productores asociados. El estudio propone estrategias que las comercializadoras internacionales de banano del Magdalena pueden implementar para tener un mayor desempeño en su sostenibilidad corporativa, incluidas en tres lineamientos, que son: la estandarización de los procesos productivos, las condiciones laborales y empleo y el cuidado de los recursos naturales. Estos lineamientos incluidos en la propuesta de plan estratégico de sostenibilidad corporativa, pretende mejorar la gestión de sostenibilidad en las comercializadoras internacionales de banano del Magdalena. Los resultados de la investigación son un aporte para el mejoramiento de la gestión sostenible y competitiva del agronegocio bananero en el Magdalena, contribuyendo a su posicionamiento en los mercados de mayor valor a nivel internacional.

Candelario (2021) en su tesis de grado titulada *Estudio de la producción de banano orgánico en el Ecuador con énfasis en la exportación*, aborda la temática correspondiente al estudio de la producción de banano orgánico en el Ecuador con énfasis en la exportación, con el objetivo de proponer mecanismos que contribuyan al mejoramiento de la economía de los productores a través de la producción y exportación de banano orgánico. El banano de cultivo tradicional requiere para su producción sustentable, el uso de una variedad de agroquímicos inorgánicos contaminantes como plaguicidas, herbicidas, nematicidas, fungicidas, fertilizantes etc, los cuales afectan directa e indirectamente al suelo, al producto y a las personas que se encuentran ligadas con su producción y consumo, lo que conlleva a que los países demandantes de esta fruta, privilegien la compra de banano orgánico certificado por sobre la compra de banano convencional, precautelando la salud humana de sus conciudadanos, accediendo a bonificaciones para estimular esta práctica que contribuya a la mejora del medio ambiente. Para el análisis de la investigación, se recolectó

información bibliográfica y está se consolidó mediante técnicas de análisis, síntesis y resumen, toda vez que el lector conozca la importancia de la producción bananera en la economía familiar de los agricultores del cantón Ventanas. Al final del trabajo, se consigna como resultado que la producción de banano orgánico certificado para su exportación es una alternativa idónea para la diversificación de la oferta exportable del sector agrícola en el Ecuador, debido a su creciente demanda, su alta rentabilidad, a través de un análisis de la oferta exportable de banano convencional frente a la oferta exportable del banano orgánico certificado.

Marchena (2015) en su tesis de maestría, *Fuerzas impulsoras de una organización colectiva exitosa: el caso de los pequeños productores de banano orgánico para exportación en Perú*, da a conocer que en el Perú muchos de los pequeños productores de banano se han organizado en asociaciones y su producción tradicional de banano convencional está siendo reemplazada por la producción de banano orgánico. Una de estas asociaciones es la de pequeños productores de banano orgánico de Samán y Anexos (APPBOSA) que a partir del año 2008 viene exportando su producción sin intermediarios e incrementando las cantidades exportadas cada año. El objetivo fue estudiar la relación entre el crecimiento de las exportaciones de banano orgánico de APPBOSA y los factores de los ambientes organizacional, tecnológico y comercial para identificar aquellos de mayor relevancia sobre crecimiento exportador de la asociación. Se utilizó como metodología un estudio de caso simple, utilizando herramientas metodológicas de tipo cualitativas como cuantitativas. Para el análisis cualitativo se utilizó la descripción de los ambientes antes mencionados mediante un análisis estructural discreto y los aspectos cuantitativos se resolvieron mediante entrevistas a los productores y a la gerencia de la Asociación. Es estudio concluye que las fuerzas impulsoras del éxito exportador de APPBOSA se basa en una relación bilateral entre los productores y la asociación. Por lo que, se han definido estrategias acordes con la

especialización de su actividad productora de banano orgánico que les permita continuar ingresando sus productos de forma colectiva en los mercados externos.

Stefan (2012) en su artículo *Elaboración de una metodología para medir la capacidad exportadora de las PYME'S en Venezuela*, menciona que el éxito en el proceso de internacionalización de una empresa depende, fundamentalmente, de la correcta medición de sus capacidades exportadoras. Presenta una guía metodológica para medir la capacidad de exportación mediante una matriz de medición de la capacidad exportadora de la empresa. Propone como objetivo plantear un modelo causal a partir del impacto de variables hipotéticas, con la finalidad de medir la capacidad exportadora de bienes de las empresas pequeñas y medianas venezolanas, PYME'S. Siguiendo el enfoque del modelo Uppsala de Johanson y Valhne (1977) en la investigación *The internationalization process of the firm: A model of knowledge development and increasing foreign market commitments*, la investigación analiza las bases teóricas del proceso de internacionalización de la empresa, destacando los recursos que son determinantes para el éxito en los mercados externos. Partiendo de estas premisas, con base en un estudio de 20 casos de empresas pequeñas y medianas venezolanas, con diferentes grados de éxito, se elaboró una matriz de medición de la capacidad exportadora de la empresa. Se tomaron en consideración las siguientes capacidades con sus respectivas variables: capacidad del producto, capacidad productiva de la empresa, capacidad comercial y capacidad gerencial. La matriz resultante del estudio determina si una empresa es apta para abordar o no los mercados internacionales. En el estudio explica que el éxito en el proceso de internacionalización de una empresa depende, fundamentalmente, de la correcta medición de sus capacidades exportadoras.

Cárdenas (2008) en su investigación tesis de grado *Elaboración de un plan estratégico para una exportadora de banano* tiene como objetivo establecer un plan estratégico que permita a la exportadora de banano orgánico ABC alcanzar a corto y mediano plazo ventaja competitiva en la

exportación y comercialización de frutas tropicales. El plan estratégico elaborado en la mencionada tesis parte del modelo del proceso de administración estratégica, definiendo en primer lugar la misión y la visión de la empresa. Luego realiza un análisis competitivo externo de la organización para identificar las oportunidades y amenazas, seguido de un análisis operativo interno para identificar las fortalezas y debilidades de la empresa. Mediante el análisis FODA, se definen las macroestrategias a seguir que aprovechen las fortalezas de la organización y que corrijan las debilidades con el fin de tomar ventajas de las oportunidades y contrarrestar las amenazas externas. Luego establecen los objetivos, indicadores y metas a alcanzar. Para luego elaborar un mapa estratégico que permita finalmente elaborar el plan de actividades a seguir para hacer realidad las estrategias establecidas por la organización, presentando paso a paso la planificación estratégica. La investigación concluye que toda empresa que se proponga existir a largo plazo es indispensable que realice un planeamiento estratégico, de tal manera que dirija sus recursos de manera adecuada para cumplir sus metas y lograr su visión empresarial.

Villavicencio (2006) en su artículo especializado, *Factores Críticos para el Desempeño Exportador de las Pymes*, especifica que, el desarrollo económico y social que los países buscan, se soporta en el fortalecimiento e impulso de las pequeñas y medianas empresas, que no solo representan la mayor cantidad de instancias económicas, sino también son las mayores generadoras de empleos a nivel mundial, y entendiendo los procesos de globalización en que se encuentran las naciones, el desarrollo de las Pymes exportadoras debe considerarse como una indiscutible clave de éxito en los programas de crecimiento. Brinda una visión general del sector Pyme a nivel de América Latina y Costa Rica, para luego identificar y caracterizar a las pequeñas y medianas empresas exportadoras, tomando en cuenta tanto a las empresas como a los empresarios que las operan. Con la revisión bibliográfica correspondiente, se identificaron factores que, según los autores, son reconocidos internacionalmente como promotores de las exportaciones o que

dificultan el desarrollo del proceso exportador. El estudio presenta una clasificación de estos factores considerando la división siguiente de factores: habilidades gerenciales, estrategias de mercadotecnia, condiciones financieras, y factores generales.

García (2003) en su artículo titulado *La planificación estratégica en el medio rural y su aplicación en el Alto Almanzora (Almería)*, desarrolla el tema de la planificación estratégica en el medio rural, considerándola como la herramienta más adecuada para ayudar a reorientar la difícil situación socioeconómica de las zonas rurales, intentando revertir la progresiva recesión y pérdida de competitividad económica y social que se ha producido en los países en las décadas recientes. Se menciona que la planificación estratégica, independientemente del campo de aplicación (negocio, ciudad o rural), cuenta con un conjunto teórico de definiciones, metodologías y herramientas analíticas que permiten aplicar principios a la estrategia para cualquier sector. La planificación estratégica en el medio rural se centra en los cambios estructurales que se están produciendo allí, por lo que es necesario redefinir estos espacios. El artículo menciona que, el plan estratégico, suele expresarse en un documento que contiene la misión, los objetivos y algunas actividades específicas; con la adecuada asignación de recursos para hacerlo. Independientemente del ámbito del territorio al que se aplique, está determinado por varios aspectos que debemos recordar: identificar fortalezas y debilidades (fortalezas y debilidades), detectar amenazas y oportunidades sociedad, involucrar a los actores sociales locales, diseño estrategias o acciones clave y asignación de recursos para la ejecución de dichas acciones.

1.2.2. Nacionales

Andía y Palacios (2021) en su tesis de grado *El modelo asociativo y su relación con el desempeño exportador de las PYMES exportadoras de banano orgánico de la Región Piura durante el periodo 2012 – 2019*, pone en relieve que el banano orgánico es el cuarto cultivo agrícola

más importante del mundo, siendo las exportaciones de Perú cerca del 3% de la producción mundial y siendo Piura la principal región productora y comercializadora, con el 81% de la cantidad total. Como objetivo se determina si el modelo asociativo está relacionado con el desempeño exportador de las PYMES exportadoras de banano orgánico de la región Piura durante el periodo 2012 - 2019. La metodología de la investigación es mixta, con un diseño descriptivo correlacional. Así mismo, para la recolección de la información cualitativa se realizó entrevistas semiestructuradas a 14 expertos en el sector bananero orgánico y en asociatividad, dichos entrevistados son representantes de entidades públicas y representantes de la Junta Nacional del Banano Orgánico. En cuanto al desarrollo cuantitativo, se diseñó una encuesta cerrada en escala de Likert, la cual fue resuelta por 12 asociaciones que representan el 63% del total de asociaciones de las cuales se obtuvieron 65 encuestas fueron desarrolladas por presidentes, gerentes, personal administrativo y socios productores, dichas encuestas se analizaron a través del software SPSS. En cuanto a los resultados obtenidos a través de la técnica Rho Spearman, se validó que el modelo asociativo está relacionado con el desempeño exportador de las PYMES exportadoras de banano orgánico de la Región Piura durante el periodo 2012 - 2019.

Cervantes y Torres (2019) en su tesis de grado, *Producción y capacidad de exportación de Kiwicha de la Asociación de Productores Tincuna Pacor del distrito de San Salvador, provincia de Calca-Cusco-2018*, explica la relación que existe relación positiva alta entre la producción y la capacidad de exportación en la asociación de productores Tincuna Pacor del distrito de San Salvador, lo que muestra que a medida que crecen las actividades de producción crecerán también la capacidad de exportación. El estudio concluye que, al existir una relación entre la producción y la exportación, orienten sus acciones al establecimiento de un plan estratégico que les permita establecer objetivos, metas, políticas, estrategias y acciones a fin de encaminar su accionar al logro de procesos de exportación.

Hinojosa y Toledo (2019) en su tesis de licenciatura, *La capacidad exportadora y su relación con la internacionalización de la empresa de confecciones textiles P&P Arequipa*, desarrolla la capacidad exportadora y su relación con la internacionalización de la empresa, donde se desarrolla la documentación e investigación necesaria sobre la capacidad exportadora en sus dimensiones: producto, productiva, comercial, ventas y gerencial para una adecuada internacionalización de la organización. El objeto fue desarrollar una investigación para satisfacer las necesidades internas empresariales a nivel: producto, productividad, comercial y gerencial y externas a nivel del cliente (importador) a nivel de producto, mercado, precio, económico. La investigación utiliza la metodología realizada por Stefan (2012), en su investigación “*Elaboración de una metodología para medir la capacidad exportadora de las pymes en Venezuela*”, donde el autor propone un modelo para intentar medir las capacidades exportadoras de las PYME’S antes de iniciar la internacionalización. El estudio concluye que existe relación positiva entre la capacidad exportadora con la internacionalización, el desarrollo exportador, el entorno interno y externo de la organización.

Delgado et al. (2017) en su tesis de maestría *Planeamiento estratégico para el banano orgánico en el Perú 2016-2026* elaboró un plan estratégico para que el banano orgánico en el Perú desarrolle ventajas competitivas al 2026. Utiliza la metodología del modelo secuencial creado por D’Alessio (2015), que consiste en una serie de pasos que se inicia con la auditoría externa e interna. Concluye que la principal fortaleza de la organización es la existencia de asociaciones de productores, lo cual ha permitido crear sinergias, y con ello aprovechar la oportunidad de tener acceso a un mercado mundial de productos orgánicos en expansión, debido a la tendencia de consumir productos saludables.

Tello (2011) en su tesis doctoral, *Capacidad Exportadora y su Relación con el Desempeño de las Empresas Agrarias y Agroindustriales en Iquitos, en el marco del ATPDEA*, plantea que

existe relación en la capacidad exportadora con el desempeño agroexportador de las empresas agrarias y agroindustriales de la ciudad de Iquitos, hacia el mercado norteamericano; en el marco promotor establecido principalmente por el ATPDEA". El estudio utilizó una metodología descriptiva y relacional a través de empresas encuestadas y, a partir de una muestra estadística paramétrica, demostrar la relación de la capacidad exportadora y su desempeño agroexportador. La tesis doctoral concluye que existe relación entre las variables capacidad exportadora y desempeño de las exportaciones comprobado a través de procesamiento de data estadística.

Vargas (2011) en su estudio, *Banano orgánico, Producción para Comercio Justo, Pequeños Productores y la Agenda del Trabajo Digno: Una Experiencia Exitosa en el valle del río Chira, Piura, Perú*; explica la existencia de diferentes modelos asociativos y empresariales en el Valle del Chira. Los principales mercados para la producción orgánica se encuentran en los países desarrollados, principalmente Estados Unidos y Canadá en el caso de América y Alemania, Francia, Reino Unido, Italia y Suiza en Europa Occidental, así como Japón en Asia. Las formas asociativas (asociaciones de productores, etc.) les permitieron superar sus limitaciones y escalar en la cadena de producción agrícola orgánica. Existen en la zona las dos más representativas, son Central Piurana del Banano Orgánico (CEPIBO) y la Red de Pequeños Productores del Banano Orgánico del Comercio Justo-Perú (REPEBAN). El objetivo del estudio es encontrar relación de asociaciones de pequeños productores ligadas a CEPIBO y REPEBAN. El estudio concluye que las agroexportaciones agrícolas peruanas más importantes se ubican en los valles de la costa y concentradas en grandes empresas agroexportadoras; justamente donde se desarrollará el presente proyecto de investigación.

1.3. Objetivos

1.3.1. Objetivo General

Identificar la relación entre el plan estratégico y la capacidad de exportación de banano orgánico en la Cooperativa Agraria APPBOSA del distrito de Marcavelica, provincia de Sullana – Piura 2021.

1.3.2. Objetivos específicos

- Determinar la relación entre el análisis externo y la capacidad de exportación de banano orgánico en la Cooperativa Agraria APPBOSA del distrito de Marcavelica, provincia de Sullana – Piura 2021.
- Relacionar el análisis interno y la capacidad de exportación de banano orgánico en la Cooperativa Agraria APPBOSA del distrito de Marcavelica, provincia de Sullana – Piura 2021.
- Describir la relación del plan estratégico y la gestión empresarial en la Cooperativa Agraria APPBOSA del distrito de Marcavelica, provincia de Sullana – Piura 2021.

1.4. Justificación

1.4.1. Justificación teórica

El propósito de esta investigación es el de generalizar la utilización del plan estratégico como instrumento de gestión que permita evaluar el entorno interno y externo de una organización como lo es en el caso de las cooperativas agrarias de banano orgánico de exportación. Asimismo,

relacionar la capacidad de exportación de estas asociaciones con el fin de que por medio de objetivos estratégicos se logre la sostenibilidad en el tiempo y el desarrollo sostenible de las mismas.

1.4.2. Justificación práctica

Esta investigación se realiza porque existe la necesidad de encontrar la relación de la elaboración de un plan estratégico con la capacidad de exportación de banano orgánico en cooperativas agrarias y asociación de productores en la provincia de Sullana departamento de Piura. Asimismo, que la investigación mejore significativamente el desempeño de las cooperativas agrarias y asociación de productores, los cuales se desenvuelven en un ambiente rural en el rubro de la agroexportación.

1.4.3. Justificación metodológica

El presente proyecto de investigación propone la elaboración de un plan estratégico para aumentar la capacidad de exportación en cooperativas agrarias de banano orgánico y asociación de productores en la provincia de Sullana del departamento de Piura. Demostrar la relación de existen entre ambas variables y que ello sea replicado como modelo de gestión en las demás asociaciones de productores de la extensa oferta exportable del país.

1.5. Hipótesis

1.5.1. Hipótesis general

Existe relación significativa entre el plan estratégico y la capacidad de exportación de banano orgánico en la Cooperativa Agraria APPBOSA del distrito de Marcavelica, provincia de Sullana – Piura 2021.

1.5.2. Hipótesis específicas

- Existe relación significativa entre el análisis externo y la capacidad de exportación del banano orgánico en la Cooperativa Agraria APPBOSA del distrito de Marcavelica, provincia de Sullana – Piura 2021.
- Existe relación significativa entre el análisis interno y la capacidad de exportación del banano orgánico en la Cooperativa Agraria APPBOSA del distrito de Marcavelica, provincia de Sullana – Piura 2021.
- Existe relación significativa el plan estratégico y la gestión empresarial en la Cooperativa Agraria APPBOSA del distrito de Marcavelica, provincia de Sullana – Piura 2021.

II. MARCO TEÓRICO

2.1. Bases teóricas sobre el tema de investigación

2.1.1. *Planeamiento estratégico*

Vela et al. (2016). Explica que la planeación estratégica consiste en desarrollar, implementar y evaluar un conjunto de metas, políticas y estrategias que permitan el logro de los objetivos, los cuales deben reflejar la misión y visión de la organización, en este caso los subsectores, y asegurarse de su desarrollo. Lograr una ventaja competitiva a través de sinergias entre unidades internas y externas.

Del mismo modo, en palabras de Sainz de Vicuña (2010), la planificación permite a las organizaciones participantes construir su propio futuro sin verse afectadas por los altibajos del mercado. Cuando se habla de “planificación estratégica”, se entiende como un proceso continuado, el cual aplica métodos, así como formas de gestión y asimismo modelos que repercutan en la organización, que la aplica. De tal manera, que esta se adapte a los cambios en el mercado y posea las herramientas que la hagan fuerte y competitiva en el tiempo.

Luna (2014) refiere que el planeamiento estratégico se concibe como “el proceso que consiste en decidir sobre la visión, misión, valores, objetivos y estrategias de una organización sobre los recursos que serán utilizados y las políticas generales que orientarán la integración y coordinación de tales recursos, así como los programas, presupuestos y procedimientos requeridos, al considerar a la empresa como una entidad total en mediano y largo plazos”.

George (2013) define que la planificación estratégica es un proceso de reunir al equipo de gestión para traducir la misión, la visión y la estrategia en resultados medibles; Además, reduce la conflictividad y fomenta la participación y el compromiso de todos los niveles de la organización, con el esfuerzo necesario para hacer realidad el futuro deseado. También menciona que es un

proceso que comienza con el establecimiento de objetivos organizacionales, la definición de estrategias y políticas para lograrlos, y el desarrollo de planes detallados para garantizar que la estrategia se realice para lograr los objetivos previstos, en otras palabras, también afirma ser una actitud, una forma de alcanzarlos pues requiere dedicación. Ser una parte integral de la gestión de una empresa requiere un comportamiento positivo y la determinación de planificar siempre de forma sistemática.

Goodstein et al. (1998) sustenta que la planificación estratégica permite a los líderes empresariales desbloquear la energía organizacional detrás de una visión compartida y tener la creencia de que se puede realizar. La planificación estratégica mejora la capacidad de una organización para implementar el plan estratégico de manera completa y oportuna. De manera similar, el entorno en el que opera la organización, o las industrias y sectores en los que opera, sus clientes (actuales y potenciales), y las capacidades y limitaciones de su uso, en caso de que la organización desarrolle, organice y comprenda las ayudas para profundizar. Uno de los temas más importantes fue cómo utilizar eficientemente los recursos disponibles que dejó la planificación estratégica para producir bienes y servicios a precios aceptables para los consumidores.

Hoy por hoy, la idea de maximizar los escasos recursos con los que cuenta la organización es de alguna manera una noción no abandonada por las gerencias de toda organización; empero, actualmente a causa de constantes cambios en el mercado de diversa índole, adaptarse a estos cambios tanto a nivel interno como externo de la organización adecuadamente, sigue significando un reto. Contar con una planeación estratégica brinda la oportunidad de generar ajustes precisos y necesarios en la organización de forma anual, semestral, de acuerdo con la necesidad de la misma. En ese sentido, son los gerentes encargados los que deben anticiparse a los juegos del mercado respondiendo procedimentalmente con estrategias ya formuladas con anterioridad.

Asimismo, como explica Goodstein et al. (1998) en el ajedrez, no sólo deben decidir sus movimientos inmediatos, sino que también deben observar los del oponente, considerar sus posibles respuestas ante los movimientos y planear varios movimientos por anticipado. Lo mismo sucede con la planeación estratégica: el equipo de planeación debe prever las jugadas del oponente, considerar requerimientos de sus planes y luego fundamentar planes adicionales en esos requerimientos. Resaltando la definición de George (2013) la planeación estratégica es el apoyo determinante para la dirección estratégica. Por supuesto que no representa todo el proceso de la dirección estratégica, sino que sólo es un factor principal en la realización de esta. Se reconoce que la dirección estratégica y operacional está fuertemente ligadas; la dirección estratégica proporciona una guía, dirección y límites para la operacional. Siendo así, la planeación estratégica está relacionada con las operaciones. Sin embargo, el enfoque y el énfasis de la planeación y de la dirección estratégica se concentran más en la estrategia que en las operaciones.

2.1.2. Plan estratégico

Capó y Ortiz (2015) menciona que la herramienta medular para la creación de modelos de negocio y planes de empresa tradicionalmente ha sido el plan estratégico. Se trata de un documento que establece los objetivos medibles y logrables de la empresa, sus políticas y líneas de actuación para conseguirlos, y los intervalos de tiempo concretos y específicos, que deben ser cumplidos para que la organización los pueda poner en práctica y de ese modo el plan estratégico sea exitoso. El plan estratégico es un documento ordenado, concreto y cuantitativo, que precisa de referencias exactas, ya sean económicas o temporales, para la correcta planificación de las acciones a desarrollar. Sin duda, el resultado será un análisis muy exacto y detallado de la situación de la empresa y su entorno que aportada información de gran valor a los empresarios a la hora de tomar decisiones. Plan estratégico es de gran utilidad a la hora de realizar un análisis del entorno, tanto

general como específico, así como a los factores que pueden alterarlo suponiendo una amenaza o una oportunidad para la empresa de cara a un futuro a corto/medio plazo.

2.1.3. Análisis interno

De acuerdo con Aparicio (2013), pone en relieve que el mencionado análisis ayuda a identificar tanto las fortalezas como las debilidades que pueden, en parte, determinar el éxito de una empresa en un determinado sector. Analizar las fortalezas y relaciones entre las actividades que comprenden la cadena de valor de una empresa puede constituir un medio de descubrir fuentes potenciales de ventaja competitiva para la empresa.

Saniz (2015) menciona que valorar los activos intangibles de la empresa, el conocimiento de los trabajadores y otros activos intelectuales o intangibles de una empresa es fundamental, puesto que toman cada vez mayor relevancia como inductores de ventajas competitivas y de creación de riqueza en la economía actual. Además del capital humano, el grado en el que la organización crea redes y relaciones entre sus empleados, clientes, proveedores y aliados. La implantación estratégica requiere asegurar que la empresa posee adecuados controles estratégicos y diseños organizativos. Es de particular relevancia garantizar que la empresa haya establecido medios eficaces para coordinar e integrar actividades, dentro de la propia empresa, así como con sus proveedores, clientes y socios aliados.

2.1.4. Análisis externo

Ramos (2017) destaca que, si bien el entorno en el que se desempeñan las empresas es algo que no se puede controlar, se debe saber. No es fácil, pero puede lograrse. Se debe dedicar recursos para tomar conocimiento y adicionalmente comprenderlo. Para ello, se eligen aquellas variables externas que afectan a la organización y se profundiza en el análisis de cada una de ellas. De este análisis resultan las principales oportunidades y amenazas a la que está expuesta la empresa. Se

deben considerar factores como el entorno político, económico, social, tecnológico, ecológico y legal, lo cual ilustra perfectamente lo que sucede alrededor de la empresa. Otra variable externa que no es posible controlar, pero sí comprender para preparar a la empresa, está relacionada con los “proveedores”. El propósito es entender dónde está el poder y si existe o no demasiada dependencia de ellos. En cuanto al “cliente o el mercado”, tomar entendimiento no garantiza nada, pero no entenderlo asegura el fracaso. Analizar a la “competencia” es clave. Comprenderla e identificar sus principales fortalezas, que para la organización en realidad son amenazas, ayudará a la empresa a prepararse para combatirla. Entender cuáles son sus debilidades que, para la compañía, en realidad son oportunidades, permitirá ocupar una posición de ventaja frente a la competencia. Definitivamente, el análisis externo permite conocer un entorno que, si bien no se puede cambiar o controlar, puede estar a favor de la compañía si ésta se prepara debidamente. Cuanto mejor se conozca el entorno, más fácil será aprovechar las capacidades de la empresa para diferenciarse y darle al mercado lo que realmente necesita.

2.1.5. Capacidad de exportación

Cantos (1999). En su libro sobre comercio internacional, menciona que la capacidad exportadora depende de los siguientes factores:

Capacidad física: Crear oferta exportable. Exportar no significa que debamos dejar de vender mercancía a nuestros clientes nacionales para vender a mercados extranjeros. La empresa debe disponer de capacidad productiva suficiente para poder atender ambos mercados.

Capacidad administrativa: El empresario no puede hacer todo en una organización debe delegar. La exportación significa que la empresa deberá crear un aparato administrativo nuevo, que permita gestionar toda la documentación necesaria para realizar las operaciones internacionales. Es

por ello que el empresario deberá demostrar sus dotes de delegación en personas que apoyen en las actividades internacionales.

Capacidad Económica: El rubro de la exportación puede implicar grandes inversiones que no tendrán un resultado económico hasta un intervalo de tiempo que puede llegar a ser largo. No es sorpresa que en un proceso de exportación se invierta un año entero hasta recibir el primer pedido.

Recursos Humanos: La actividad de importación – exportación es una actividad que requiere de los cinco sentidos. El personal dedicado a estas tareas debe tener unas características especiales, diferentes a las del resto de trabajadores de la empresa: dominio de idiomas, conocimientos avanzados de marketing, logística, buenas dotes de negociación, disponibilidad para viajar, etc.

IICA y OIT (1999). En el libro, se menciona que estimar la capacidad de exportación de una organización económica productor, significa conocer qué cantidad de productos podrá exportar con un determinado nivel de calidad. Constituye una cantidad óptima que se ha de alcanzar y se determina en función de las potencialidades de la producción y de los diferentes obstáculos que debe superar para realizar sus actividades en condiciones adecuadas. Los factores determinantes para la estimación de la capacidad de exportación:

Factores técnicos: Potencial de producción de los miembros, capacidad para cumplir con las funciones de posproducción y requisitos de calidad exigidos según normas del cliente.

Factores comerciales: Capacidad de absorción del mercado, capacidad de despacho y de transporte, exigencias de calidad, período de entrega y capacidad de gestión.

Factores financieros: Rentabilidad/riesgos y necesidades de financiamiento y capacidad para obtener fondos.

Factores organizacionales: Nivel de compromiso de los miembros, competencia y experiencia de los miembros y capacidad de organización.

Tello (2011) lo define como un conjunto de habilidades o calificaciones suficientes para que una empresa desarrolle con éxito negocios de exportación; Se reconoce evaluando varias características tales como: cantidad de productos exitosos, áreas geográficas de influencia, comprensión de las normas técnicas y preferencias culturales, experiencia exportadora, etc. Las exportaciones no se limitan a un tamaño predeterminado de la empresa, aunque puede haber algunos bienes y servicios cuya producción y comercialización requiera un capital importante y la capacidad de coordinar los recursos humanos. Sin embargo, aún existen micro, pequeñas, medianas y grandes empresas especializadas en exportación. El autor describe las principales condiciones y herramientas que determinan la capacidad de exportadora:

- Contar al menos con un producto que ha tenido éxito en el mercado local y/o nacional sobre la base de su calidad, costos, envase, promoción, etc.
- Considerar en su plan anual de presupuesto los costos de desarrollo del mercado de exportación, estudios de mercado; visitas en terreno; envío de muestras, folletos, desarrollo de sitio web, etc.; para establecer su nivel de competitividad y si podrán cumplir con los tiempos y volúmenes de entrega.
- Conocer todo lo concerniente a normas y regulación que exigen los mercados externos, previo a una exportación, para no tener problemas de ingreso en el país objetivo y acarrear con costos adicionales innecesarios, como asimismo considerar los gustos preferencias y formas de negociar del mercado objetivo.
- Disponibilidad de personal que cuente con experiencia en el rubro exportador.
- Contar con material promocional e informativo de la organización en varios idiomas preferentemente en español e inglés en el idioma del mercado objetivo es importante que al

contactarse con su cliente, le entregue una tarjeta de presentación, un catálogo, lista de precios, muestras, etc., lo que ayudará al cliente a formarse una muy buena imagen de la empresa.

Munarriz (2017) citado por Hinojosa y Toledo (2019) en su tesis de grado explica que la capacidad exportadora es un atributo que tiene una empresa para realizar la exportación potenciando sus fortalezas para aprovechar sus oportunidades para poder contrarrestar sus debilidades y amenazas, aumentando sus beneficios. En lo mencionado con anterioridad la capacidad exportadora mide los niveles de análisis en que una empresa se encuentra y las características directas en cuanto a sus pilares fundamentales como capacidades para internacionalizarse. Más allá de exportar un producto, en mayor medida la firma empresarial exporta sus capacidades como empresa como innovación, proyección, producción, empaque, organización, atención al cliente y sobre todo trabajar con el cliente siendo la información oportuna ayude a tomar decisiones correctas.

2.1.6. Oferta Exportable

Según MINCETUR (2016) en el Plan Estratégico Nacional Exportador (PENX – 2025), la oferta exportable como parte de su segundo lineamiento indica que para aprovechar las oportunidades del comercio internacional es necesario contar con una oferta exportable de bienes y servicios que cuenten con estándares de calidad internacionales, producciones que satisfagan las condiciones de demanda de los mercados. Para ello organismos internacionales recomiendan incidir sobre temas específicos con el objetivo de mejorar la competitividad internacional. Por ejemplo, existe la necesidad de desarrollar actividades de planificación de exportaciones, promover parques tecnológicos, crear vínculos de clústeres, apoyar la innovación y promover estándares y

certificación. Estas iniciativas deben integrarse en las estrategias de exportación utilizando un enfoque participativo y coordinado a nivel mundial, según las circunstancias nacionales. En este sentido, el desarrollo de la oferta exportable es un conjunto de herramientas, mecanismos e iniciativas que corresponden a políticas encaminadas a promover el desarrollo de la producción nacional con el fin de crear y aumentar la oferta de bienes y servicios exportables, competitivos, diversificados, descentralizados y sostenibles.

2.1.7. Gestión empresarial

Luna (2014) menciona que la gestión empresarial en toda organización consiste en afectar cosas por un grupo de personas con la finalidad de obtener ciertos resultados de la manera más efectiva y económica posible. Se trata de elegir las acciones en función del resultado que se espera obtener y de los bienes de que se dispone, en otros términos, asegurar la explotación óptima de recursos. Toda empresa necesita un sistema de planeación y control que ayude a clarificar la visión, misión, valores, objetivos, estrategias, políticas, presupuestos, programas y procedimientos con un enfoque estratégico; teniendo esto como base se aplica un control estratégico de gestión. Así como las acciones se deciden a la vista de los objetivos a lograr, éstas a su vez vienen determinadas por las necesidades a saber.

Una gestión empresarial comprende los siguientes puntos:

- La identificación y gestión de las necesidades por satisfacer, determinar la visión, misión, valores, objetivos, estrategias, políticas, programas, procedimientos y presupuestos, que deberán ser perseguidos para satisfacer estas necesidades por medio de acciones efectivas (Luna, 2014).
- Una organización efectiva, que incluya la elección entre las acciones posibles, teniendo en cuenta los recursos disponibles hoy y los posibles en el futuro (Luna, 2014).

- Ejecución de la decisión al aplicar un liderazgo efectivo en comunicación y motivación, para actuar por convicción (Luna, 2014).

- Por último, el control de la ejecución que tiene por objeto asegurar que se logre la planeación, que lo es además con los medios previstos y también la toma de decisiones correctivas (Luna, 2014).

Martínez (2003). Propone que la gestión empresarial, entendida como cuatro etapas, se interrelacionan sinérgicamente, en línea con las tendencias actuales y futuras de la gestión estratégica. La gestión empresarial es un proceso que determina los objetivos de una organización y es una herramienta para evaluar esa organización. Existen diferencias significativas entre los conceptos clásicos y modernos de control de gestión. La primera parte cubre únicamente el control operativo y su desarrollo a través del sistema informático relacionado con la contabilidad de costes, mientras que la segunda parte reúne más elementos y trata de la interacción continua entre todos ellos. El nuevo concepto de control de gestión centra su atención por igual en la planificación y en el control, y precisa de una orientación estratégica que dote de sentido sus aspectos más operativos.

III. MÉTODO

3.1. Tipo de investigación

La presente investigación es de tipo descriptivo correlacional, siendo aquel estudio que permite determinar la existencia de correlación entre las variables objeto de estudio y el grado de la misma; también se considera un estudio de campo porque se realiza en el mismo lugar de los hechos, aplicando la encuesta al personal de manera ordenada dado que sirve como base teórica para investigaciones futuras. La presente investigación es de diseño no experimental por que los sujetos de estudio son estudiados en su contexto natural sin alterar ninguna situación así mismo no se manipulan las variables de estudio (Arias, 2012 p. 50), de tipo transversal ya que los datos se recogerán en un solo momento y solo una vez, no existe un seguimiento. (Arias, 2012, p. 50). Del mismo modo se realiza mediante un enfoque cuantitativo, siendo que luego de aplicar los cuestionarios se tabularan y asignaran valores numéricos que se procesaran mediante análisis estadísticos. La presente investigación es de nivel exploratorio porque se pone en contacto directo con la realidad a investigarse y con las personas que están relacionadas con el lugar.

3.2. Ámbito temporal y espacial

La investigación se llevará a cabo en el año 2021, con data estadística referencial de acuerdo con las últimas actualizaciones de fuentes oficiales. La investigación tendrá una duración de 6 meses entre el trabajo de campo, recolección de información y procesamiento de información. Para salvaguardar la salud de la tesista, el trabajo de campo se hará respetando todos los protocolos de bioseguridad de acuerdo con las normativas vigentes. El procesamiento de la información se llevará a cabo en la ciudad de Lima, por tanto, que la muestra a trabajar se ubica en el distrito de Marcavelica, provincia de Sullana de la región Piura.

3.3. Variables

Variable Independiente

- Plan Estratégico

Variable dependiente

- Capacidad de exportación

Tabla 1

Operacionalización de las variables

Variable	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala de medición
Plan estratégico	Es un documento que establece los objetivos numéricos de la compañía, sus políticas y líneas de actuación para conseguirlos, y los intervalos de tiempo concretos y específicos, que deben ser cumplidos para la organización para que la puesta en práctica del plan sea exitosa.	Es un documento que se elabora de forma conjunta y participativa realizando un análisis interno y externo, tomando en cuenta los factores que inciden en identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la organización.	Análisis interno	Misión Visión Objetivos Fortalezas Debilidades	1,2,3,4,5,6,7	La variable se medirá mediante una encuesta de tipo Likert cuyas respuestas se determinan mediante 1 = nunca 2=casi nunca 3= a veces 4=casi siempre 5= siempre
			Análisis externo	Factores políticos, ambientales, normativos Oportunidades Amenazas	8,9,10,11,12	
Capacidad de exportación	La capacidad de exportación de una organización económica productor significa conocer qué cantidad de productos podrá exportar con un determinado nivel de calidad. Constituye una cantidad óptima que se ha de alcanzar y se determina en función de las potencialidades de la producción y de los diferentes obstáculos que debe superar para realizar sus actividades en condiciones adecuadas.	Es la capacidad de contar con oferta exportable que, con una adecuada gestión empresarial de la organización, tenga sostenibilidad exportadora en el tiempo y pueda hacer frente a la demanda internacional de su producto o servicio.	Oferta exportable	Disponibilidad productiva de banano orgánico al año.	14,21	La variable se medirá mediante una encuesta de tipo Likert cuyas respuestas se determinan mediante 1 = nunca 2=casi nunca 3= a veces 4=casi siempre 5= siempre
			Gestión empresarial	Organización efectiva y recursos disponibles.	13,15,16,17,18,19,20,21,22,23,24,25	

3.4. Población y muestra

Según Hernández Fernández & Baptista, mediante la técnica de muestreo censal. En ese sentido, la muestra a analizar es Asociación de Pequeños Productores de Banano Orgánico Samán y Anexos – APPBOSA, de los cuales corresponden a la zona de Samán, La Viuda, Lengua de Fuego, Sandoval y la Bomba 1, 2, 3. De acuerdo con el mapa de la Cooperativa se ha considerado el muestreo censal, el cual considera la totalidad de 100 socios productores de b nano orgánico de la zona Samán alrededores de acuerdo con el mapa de la Cooperativa Agraria APPBOSA.

3.5. Instrumentos

- Matrices de análisis en SPSS y Excel.
- Encuesta cerrada a los socios productores de la Cooperativa Agraria APPBOSA.
- Entrevista no estructurada no formal al socio productor de banano orgánico con mayor con más antigüedad en la organización.

3.6. Procedimientos

Una vez concedido el permiso se realizará la primera visita de campo a la organización, a través de la aprobación de la universidad por medio de la asesora de tesis, así como la autorización de la Gerencia General de la Cooperativa Agraria APPBOSA. El proceso de investigación se iniciará con entrevistas no formales a los socios productores y empleados de la asociación para un mapeo del estado situacional cualitativo donde se puede advertir los problemas que tiene la misma en el área, tomándose cuestionarios con preguntas cerradas en el marco de la escala de Likert por el cual se explicar  a cada encuestado en su defecto al colaborador para minimizar el sesgo de los datos, utilizando todas las medidas de bioseguridad, utilizando equipo de protección personal y guardando la distancia social correspondiente. La recolección durará aproximadamente 2 semanas,

por lo que los datos obtenidos de los 100 socios productores de banano orgánico se vaciarán en una base de datos Excel para su posterior tratamiento con el programa SPSS v25.

3.7. Análisis de datos

Para el procesamiento de los datos primero se aplica el cuestionario antes descrito al personal de la asociación y socios productores de la misma, utilizándose Excel 2010 y el programa estadístico SPSS versión 25 para determinar la confiabilidad con el Alfa de Cronbach y tablas de frecuencia (tablas y gráficos).

3.7.1. Confiabilidad y validez del instrumento

La confiabilidad y validez del instrumento aplicado a los socios productores de banano orgánico de la Cooperativa Agraria APPBOSA, se utilizó la técnica estadística denominada Índice de Consistencia Interna Alfa de Cronbach, considerando:

- Si el Coeficiente Alfa de Cronbach es mayor o igual a 0.8, se interpreta como instrumento fiable, por lo que las mediciones son estables y consistentes.
- Si el coeficiente Alfa de Cronbach es menor a 0.8, se interpreta como un instrumento no fiable, por lo que las mediciones presentan variabilidad heterogénea.

Los resultados del coeficiente Alfa de Cronbach, son los siguientes:

Escala: Todas las variables

Tabla 2

Resumen del procesamiento de casos - Alfa de Cronbach

Resumen del procesamiento de los casos			
		N	%
Casos	Válidos	35	100,0
	Excluidos	0	0,0
	Total	35	100,0

a. Eliminación por lista basada en todas las variables del procedimiento.

Tabla 3

Estadístico de fiabilidad

Estadísticos de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N° de elementos
0,998	26

Interpretación: El Alfa de Cronbach general tiene un alto grado de confiabilidad con un valor de 0.931, resultado que valida el instrumento a ser aplicado, teniendo en cuenta que el número de elementos son 26 los cuales corresponden al número de preguntas del instrumento a utilizarse.

3.7.2. *Contraste de hipótesis*

Hipótesis General

Existe relación significativa entre el plan estratégico y la capacidad de exportación de banano orgánico en la Cooperativa Agraria APPBOSA del distrito de Marcavelica, provincia de Sullana – Piura 2021.

H0: El plan estratégico no tiene una relación significativa con la capacidad de exportación de banano orgánico en la Cooperativa Agraria APPBOSA del distrito de Marcavelica, provincia de Sullana – Piura 2021.

Ha: El plan estratégico tiene una relación significativa con la capacidad de exportación de banano orgánico en la Cooperativa Agraria APPBOSA del distrito de Marcavelica, provincia de Sullana – Piura 2021.

$$\alpha=0.05$$

Tabla 4*Análisis de contingencia – relación entre variables*

Tabla de contingencia Plan estratégico * Capacidad de exportación					
		Recuento			TOTAL
		Capacidad de exportación			
		Casi nunca	A veces	Casi siempre	
Plan estratégico	Nunca	1	0	0	1
	Casi nunca	8	2	0	10
	A veces	7	14	0	21
	Casi siempre	0	0	68	68
	TOTAL	16	16	68	100

Tabla 5*Evaluación del Chi-cuadrado*

Pruebas de Chi-cuadrado			
	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	121,667 ^a	6	,000
Razón de verosimilitudes	132,994	6	,000
Asociación lineal por lineal	82,004	1	,000
N de casos válidos	100		

a. 7 casillas (58,3%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es ,16.

Conclusión:

Dado que el P-valor (Sig. asintótica (bilateral)=0.00) es menor que el coeficiente de confiabilidad ($\alpha=0.05$) se rechaza la hipótesis nula por lo tanto existe suficiente estadística para afirmar que existe una relación significativa entre el plan estratégico y la capacidad de exportación.

Hipótesis específica 1:

Existe relación significativa entre el análisis externo y la capacidad de exportación de banano orgánico en la Cooperativa Agraria APPBOSA del distrito de Samán, provincia de Sullana – Piura 2021.

H0: El Análisis externo no tiene una relación significativa con la capacidad de exportación de banano orgánico en la Cooperativa Agraria APPBOSA del distrito de Marcavelica, provincia de Sullana – Piura 2021.

Ha: El Análisis externo tiene una relación significativa con la capacidad de exportación de banano orgánico en la Cooperativa Agraria APPBOSA del distrito de Marcavelica, provincia de Sullana – Piura 2021.

$$\alpha=0.05$$

Tabla 6

Cruzada relación entre análisis externo y capacidad de exportación

Tabla de contingencia Análisis externo * Capacidad de exportación					
		Recuento			TOTAL
		Capacidad de exportación			
		Casi nunca	A veces	Casi siempre	
Análisis externo	Nunca	1	0	0	1
	Casi nunca	9	2	0	11
	A veces	6	14	0	20
	Casi siempre	0	0	68	68
	TOTAL	16	16	68	100

Tabla 7

Evaluación de Chi – cuadrado

Pruebas de Chi-cuadrado			
	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	127,045 ^a	6	,000
Razón de verosimilitudes	134,870	6	,000
Asociación lineal por lineal	83,696	1	,000
N de casos válidos	100		

. 7 casillas (58,3%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5.
La frecuencia mínima esperada es ,16.

Conclusión:

Dado que el o valor (Sig. asintótica (bilateral)=0.00) es menor que el coeficiente de confiabilidad ($\alpha=0.05$) se rechaza la hipótesis nula por lo tanto existe suficiente estadística para afirmar que existe una relación significativa entre el análisis externo y la capacidad de exportación.

Hipótesis específica 2:

Existe relación significativa entre el análisis interno y la capacidad de exportación de banano orgánico en la Cooperativa Agraria APPBOSA del distrito de Marcavelica, provincia de Sullana – Piura 2021.

H0: El Análisis interno no tiene una relación significativa con la capacidad de exportación de banano orgánico en la Cooperativa Agraria APPBOSA del distrito de Marcavelica, provincia de Sullana – Piura 2021.

Ha: El Análisis interno tiene una relación significativa con la capacidad de exportación de banano orgánico en la Cooperativa agraria APPBOSA del distrito de Marcavelica, provincia de Sullana – Piura 2021.

$\alpha=0.05$

Tabla 8*Cruzada relación entre análisis interno y capacidad de exportación*

Tabla de contingencia Análisis interno * Capacidad de exportación					
		Recuento			TOTAL
		Capacidad de exportación			
		Casi nunca	A veces	Casi siempre	
Análisis externo	Nunca	1	0	0	1
	Casi nunca	9	5	0	14
	A veces	6	11	0	17
	Casi siempre	0	0	68	68
	TOTAL		16	16	68

Tabla 9*Evaluación de Chi – cuadrado*

Pruebas de Chi-cuadrado			
	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	111,292 ^a	6	,000
Razón de verosimilitudes	129,412	6	,000
Asociación lineal por lineal	79,588	1	,000
N de casos válidos	100		

a. 7 casillas (58,3%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es ,16.

Conclusión:

Dado que el o valor (Sig. asintótica (bilateral)= 0.00) es menor que el coeficiente de confiabilidad ($\alpha=0.05$) se rechaza la hipótesis nula por lo tanto existe suficiente estadística para afirmar que existe una relación significativa entre el análisis interno y la capacidad de exportación.

Hipótesis específica 3:

Existe relación significativa el plan estratégico y la gestión empresarial en la Cooperativa Agraria APPBOSA del distrito de Marcavelica, provincia de Sullana – Piura 2021.

H0: El plan estratégico no tiene una relación significativa con la capacidad de gestión empresarial en la Cooperativa Agraria APPBOSA del distrito de Marcavelica, provincia de Sullana – Piura 2021.

Ha: El plan estratégico tiene una relación significativa con la gestión empresarial en la Cooperativa Agraria APPBOSA del distrito de Marcavelica, provincia de Sullana – Piura 2021.

$\alpha=0.05$

Tabla 10

Cruzada relación entre Plan estratégico y Gestión empresarial

Tabla de contingencia Plan estratégico * Gestión empresarial					
		Recuento			TOTAL
		Capacidad de exportación			
		Casi nunca	A veces	Casi siempre	
Análisis externo	Nunca	1	0	0	1
	Casi nunca	8	2	0	10
	A veces	7	14	0	21
	Casi siempre	0	0	68	68
	TOTAL		16	16	68

Tabla 11*Evaluación de Chi – cuadrado*

Pruebas de Chi-cuadrado			
	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	121,667 ^a	6	,000
Razón de verosimilitudes	132,994	6	,000
Asociación lineal por lineal	82,004	1	,000
N de casos válidos	100		

a. 7 casillas (58,3%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es ,16.

Conclusión:

Dado que el P-valor (Sig. asintótica (bilateral)=0.00) es menor que el coeficiente de confiabilidad ($\alpha=0.05$) se rechaza la hipótesis nula por lo tanto existe suficiente estadística para afirmar que existe una relación significativa entre el plan estratégico y gestión empresarial.

IV. RESULTADOS

En la presente investigación, se pretende definir la relación entre plan estratégico y la capacidad de exportación de banano orgánico de la Cooperativa Agraria APPBOSA, por lo que se ha realizado una investigación teórica, se elaboró el cuestionario para medir las dimensiones planteadas en la matriz de consistencia, para proceder a determinar la validez y confiabilidad del instrumento.

4.1. Resultados estadísticos de la investigación

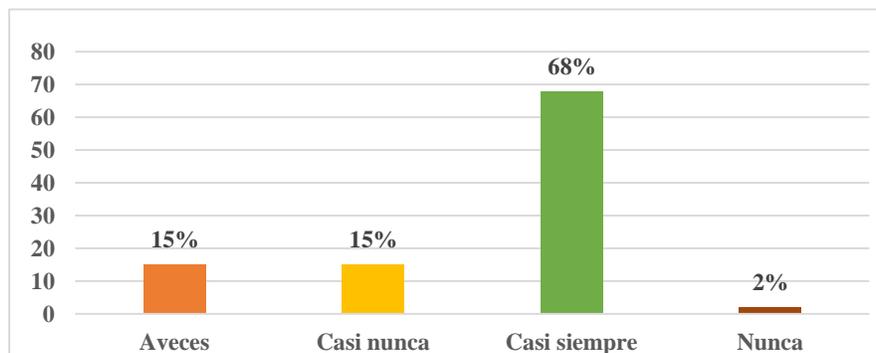
Tabla 12

Relación entre el análisis externo y la capacidad de exportación del banano orgánico

¿Considera usted que existe relación entre el análisis externo y la capacidad de exportación del banano orgánico en la Cooperativa Agraria APPBOSA?				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
A veces	15	15,0	15,0	15,0
Casi nunca	15	15,0	15,0	30,0
Válidos Casi siempre	68	68,0	68,0	98,0
Nunca	2	2,0	2,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	

Figura 1

Relación entre el análisis externo y la capacidad de exportación del banano orgánico



Interpretación: Mediante el gráfico anterior, se observa que el 68% de las personas encuestadas indicaron que considera que hay una relación casi siempre entre el análisis externo y la capacidad de exportación de banano orgánico en la Cooperativa Agraria APPBOSA en el año 2021. Cabe resaltar que la entidad no cuenta con un plan estratégico actualizado por lo cual pueda haber recogido el análisis externo de la organización. También se muestra que un 15% de los encuestados consideran que hay una relación de casi nunca y a veces de la realización del análisis externo con la capacidad de exportación de banano orgánico en la organización.

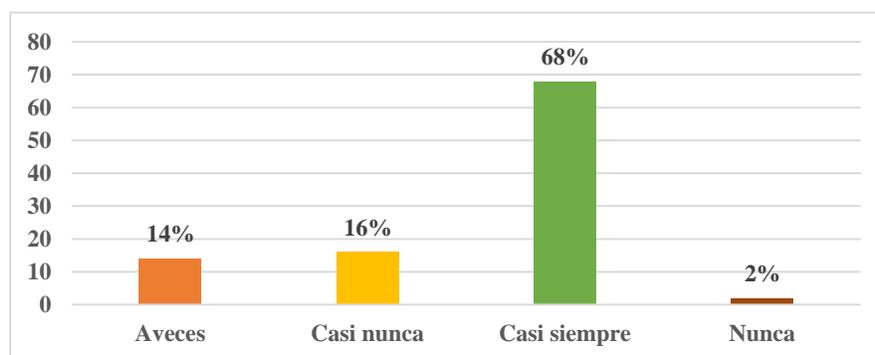
Tabla 13

Planeación estratégica incrementa la capacidad de la organización

¿Considera usted que la planeación estratégica incrementa la capacidad de la organización para implementar el plan estratégico de manera completa y oportuna?				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
A veces	14	14,0	14,0	14,0
Casi nunca	16	16,0	16,0	30,0
Válidos Casi siempre	68	68,0	68,0	98,0
Nunca	2	2,0	2,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	

Figura 2

Planeación estratégica incrementa la capacidad de la organización



Interpretación: La figura muestra el proceso de planeación estratégica implica una evaluación del macro y microentorno de la organización. Los productores y a su vez socios de la Cooperativa Agraria APPBOSA en un 68% reconocen que es importante este proceso para la capacidad de la organización para implementar el plan estratégico de manera completa y oportuna, teniendo en cuenta los objetivos institucionales a corto y largo plazo que orienten a una relación positiva con la capacidad de exportación. Por ejemplo, se ha implementado en la organización la cadena logística donde los mismos socios y productores son proveedores del servicio de transporte hacia el puerto de Salaverry, cerrando la cadena logística y de esta forma concentrando mayor utilidad para los productores – socios.

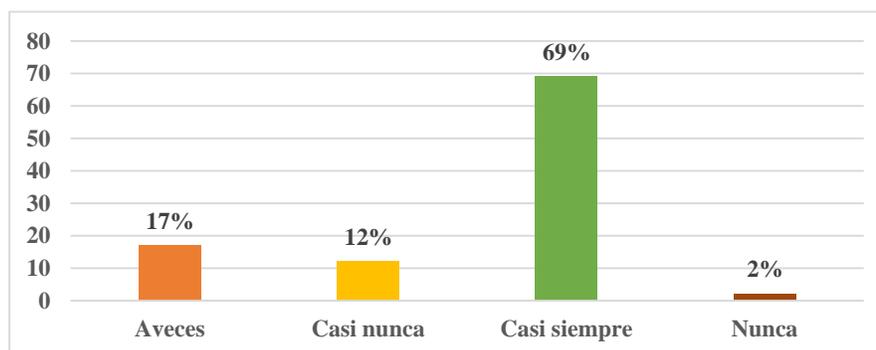
Tabla 14

Propósitos y los objetivos organizativos en la Cooperativa Agraria APPBOSA

¿Considera que es necesario analizar los propósitos y los objetivos organizativos en la Cooperativa Agraria APPBOSA?				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	A veces	17	17,0	17,0
	Casi nunca	12	12,0	29,0
	Casi siempre	69	69,0	98,0
	Nunca	2	2,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	

Figura 3

Propósitos y los objetivos organizativos en la Cooperativa Agraria APPBOSA



Interpretación: De acuerdo a la figura, la articulación de políticas internas a nivel institucional se relaciona con el fortalecimiento institucional de una organización donde es preciso que se tome en cuenta la planeación, las políticas internas de la organización (reglamento interno), los recursos humanos que la integran (los socios – productores) , el equipamiento y acceso a tecnologías (implementación de un planta de empacamiento y monitoreo de la cadena de frío), un seguimiento de los objetivos que se van implementando y una transparencia en la administración que los socios – productores confían a la Directiva recientemente elegida. Estos aspectos son cumplidos por la Cooperativa Agraria APPBOSA reconocidas así mismo por los socios – productores por el cual un 69% de los encuestados indican que es necesario que se analicen los objetivos y propósitos organizativos de la organización para su mejora y su sostenibilidad en el tiempo, que se traduzca en utilidades y beneficios para todos los socios.

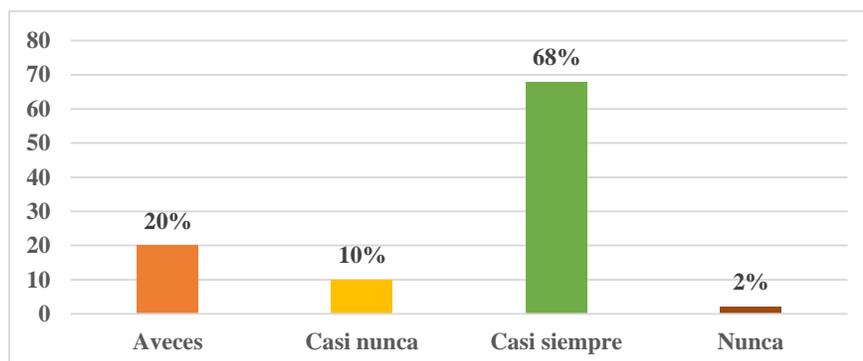
Tabla 15

Entorno general (políticos tecnológicos y sociales)

¿Considera que el entorno general (políticos tecnológicos y sociales), se debe estudiar para aplicar un buen plan estratégico en la Cooperativa Agraria APPBOSA?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
	A veces	20	20,0	20,0	20,0
	Casi nunca	10	10,0	10,0	30,0
Válidos	Casi siempre	68	68,0	68,0	98,0
	Nunca	2	2,0	2,0	100,0
	Total	100	100,0	100,0	

Figura 4

Entorno general (políticos tecnológicos y sociales)



Interpretación: Por cuanto muestra la figura, analizar el entorno externo abarca un análisis de las dimensiones que la integran las cuales son políticos y sociales. La actual pandemia por la COVID-19 ha afectado tanto la cantidad de banano orgánico exportado como el acceso a tecnologías por la paralización de la cadena económica del país desde el año 2020 hasta el 2021 en que se realizó el estudio. Sin embargo, la costa norte del país se repuso implementado estrategias como la búsqueda de nuevos mercados en Europa (países como Italia y Países Bajos). Ante la rendición anual de los procesos y estrategias implementadas que se da a conocer a todos los socios productores de la organización, un 68% de los encuestados indica la relación que hay entre el análisis externo de los cambios tecnológicos y políticos con la implementación de un plan estratégico eficiente y realizable, así como un 2% de los encuestados considera que hay una relación de nunca en el mencionado análisis.

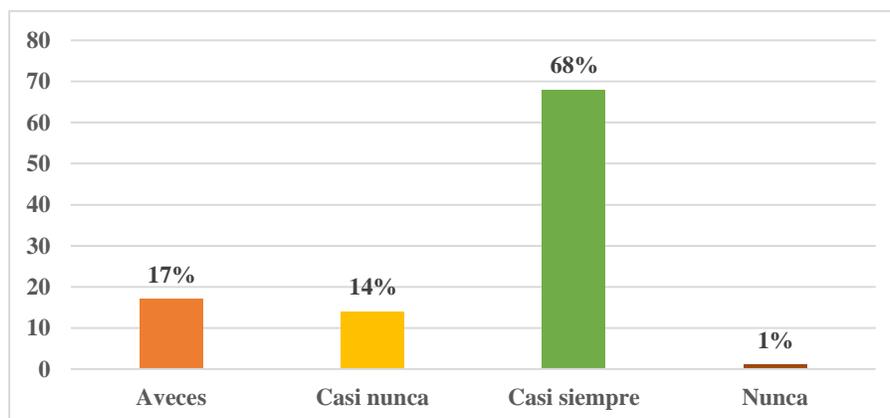
Tabla 16

Análisis del entorno competitivo de otras asociaciones o cooperativas

¿Considera que el análisis del entorno competitivo de otras asociaciones o cooperativas incide en la capacidad de exportación de banana en la Cooperativa Agraria APPBOSA?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	A veces	17	17,0	17,0	17,0
	Casi nunca	14	14,0	14,0	31,0
	Casi siempre	68	68,0	68,0	99,0
	Nunca	1	1,0	1,0	100,0
	Total	100	100,0	100,0	

Figura 5

Análisis del entorno competitivo de otras asociaciones o cooperativas



Interpretación: De acuerdo con la figura, un 68% de los socios – productores encuestados considera que el análisis del entorno competitivo de otras asociaciones y cooperativas incide la capacidad de exportación de banana orgánico. Teniendo en cuenta que la costa norte del Perú es productora por excelencia de banana orgánico focalizando en la provincia de Sullana, conocido como el valle de Chira por su cercanía colindante con el río Chura, lo vuelve rico en producción no solo de banana orgánico sino de otra oferta exportable como cacao orgánico, limón, mango orgánico entre otros. La canalización del agua ha hecho prosperar con el tiempo a varios centros poblados y anexos como Samán y Anexos del cual la Cooperativa Agraria APPBOSA tiene ámbito

de intervención de acuerdo con condiciones que los productores de banano orgánico deben cumplir para ser socios de la organización como tener título de propiedad de al menos una poza equivalente a un cuarto de hectárea de tierra. En el anexo se adjunta los planos del ámbito de intervención de la organización. Estos aspectos no cumplen otras asociaciones de productores de banano orgánico y cooperativas pues en algunos casos sin un estudio técnico del tipo de suelo o productividad son admitidos, de los cuales de acuerdo a la entrevista realizada a socios – productores con más antigüedad reconocen que este es un aspecto que la Cooperativa tiene en cuenta por el cual solo un 1% de los encuestados mencionó que no es relevante la comparación estratégica con otras organizaciones para mejor y aumentar su sostenibilidad en el tiempo.

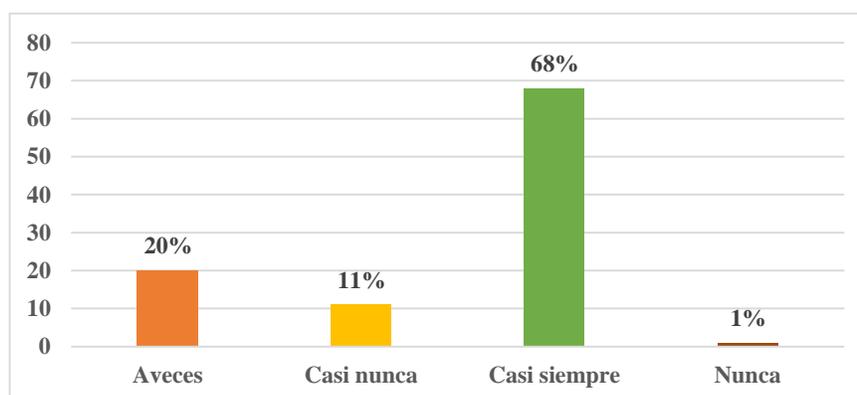
Tabla 17

Análisis interno y la capacidad de exportación del banano orgánico

¿Existe relación significativa entre el análisis interno y la capacidad de exportación del banano orgánico en la Cooperativa Agraria APPBOSA?				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	A veces	20	20,0	20,0
	Casi nunca	11	11,0	31,0
	Casi siempre	68	68,0	99,0
	Nunca	1	1,0	100,0
	Total	100	100,0	100,0

Figura 6

Análisis interno y la capacidad de exportación del banano orgánico



Interpretación: La figura ilustra como se puede verificar el 68% de los socios – productores encuestados indican que hay relación entre el análisis interno a nivel organizacional con la capacidad de exportación traducidos en mayores beneficios para ellos, así como un 20% de los mismos indican a veces y 11 casi nunca. El análisis interno es evaluar su calidad y capacidad instalada de sus tierras y que ellas cumplan con los requisitos técnicos para mantener el estándar orgánico que requiere sus cultivos. No es fácil cumplir con tales requerimientos, por los cuales, al realizar monitoreo y seguimiento constante de la evolución de sus plantaciones de banano orgánico, coordinan con la Cooperativa para su asistencia técnica. De esa forma la evaluación interna organizacional desde el ámbito productor hasta la institución en sí misma repercute significativamente en mayor producción de banano orgánico y mayor capacidad de exportación del mismo.

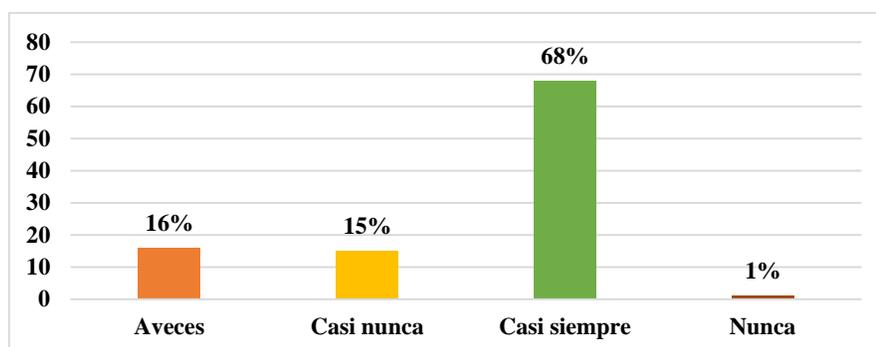
Tabla 18

Análisis interno de la Cooperativa Agraria APPBOSA

¿Considera que el análisis interno de la Cooperativa Agraria APPBOSA ayuda a identificar tanto las fortalezas como las debilidades que pueden, en parte, determinar el éxito de una empresa en un sector?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	A veces	19	16,0	16,0	16,0
	Casi nunca	15	15,0	15,0	31,0
	Casi siempre	68	68,0	68,0	99,0
	Nunca	1	1,0	1,0	100,0
	Total	100	100,0	100,0	

Figura 7

Análisis interno de la Cooperativa Agraria APPBOSA



Interpretación: El gráfico pone en relieve que el 68% de los encuestados manifiesta la relevancia que cumple un análisis interno a nivel organizacional. El alineamiento de las fortalezas organizacionales como adecuado recurso humano profesional y técnico, lineamientos internos claros, organigrama donde se ha dotado de una directiva, la cual es elegida con la venia y participación de todos los productores – socios. Una de las debilidades encontradas fue el transporte del banano orgánico desde la chacra de cada plantación hacia la zona de empaque. Este aspecto, por medio de un análisis interno realizado con anterioridad, se logró dar solución a través de la instalación de rieles que transportan con cuidado el fruto hacia la zona de empaque donde son tratados previos a su empaque en cajas de 18 Kg cada uno.

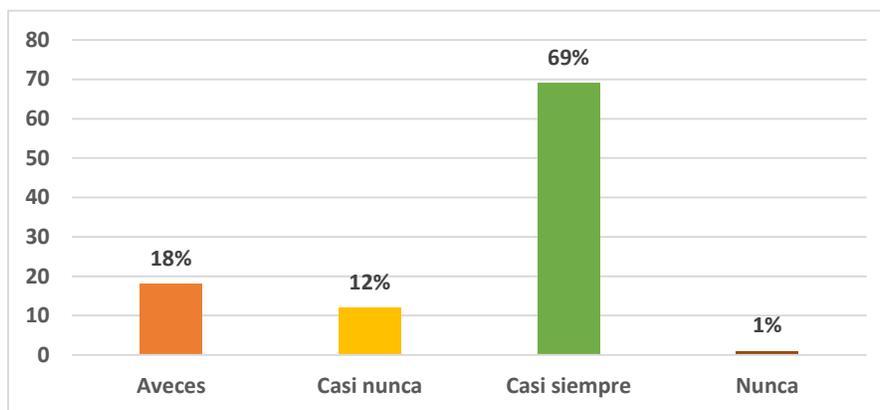
Tabla 19

Relación entre el análisis externo y el plan estratégico del banano orgánico

¿Considera que existe relación entre el análisis externo y el plan estratégico del banano orgánico en la Cooperativa Agraria APPBOSA?				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	A veces	18	18,0	18,0
	Casi nunca	12	12,0	30,0
	Casi siempre	69	69,0	99,0
	Nunca	1	1,0	100,0
	Total	100	100,0	100,0

Figura 8

Relación entre el análisis externo y el plan estratégico del banano orgánico



Interpretación: De acuerdo con la figura, un 69% de los encuestados indicó que existe una relación entre el análisis externo (macroentorno) con el plan estratégico relacionado con el contexto externo por la COVID-19 que incidió en la producción y disponibilidad de recurso humano. La implementación de protocolos de bioseguridad como estrategia en el marco de un análisis externo por la Gerencia General repercutió en la continuidad de las labores en la Cooperativa Agraria APPBOSA. En el análisis externo es preciso identificar oportunidades y amenazas. En ese sentido, la crisis por la COVID-19 desatada en el año 2020, sin duda fue la mayor amenaza en la organización derivando una caída en la venta por contenedores. Por ejemplo: contenedor por año (2019) 871 en contraste con el año 2020 (848). Respecto al volumen de exportaciones en el año 2020, se tiene un volumen exportado de 848 contenedores, con un promedio de 25 contenedores menos que en el 2019, reducción de volumen que se está volviendo recurrente cada tras año como se muestra en las estadísticas: en el año 2017, se exportaron 1044 contenedores; 2018, se exportaron 992 contenedores; 2019, se exportaron 871 contenedores. Y realizando un análisis del número de socios y hectareaje no ha variado mucho en los últimos años, se puede afirmar que ha incrementado las áreas y número de socios, pero las ratios de racimo cajas han bajado notablemente en todas las áreas de los socios, y así mismo la incidencia de plagas y enfermedades se ha

incrementado en los últimos años. Al análisis externo también se debe indicar la aparición o incidencia de plagas, el cambio climático y las lluvias de los últimos años como la del 2017, producto del fenómeno del niño.

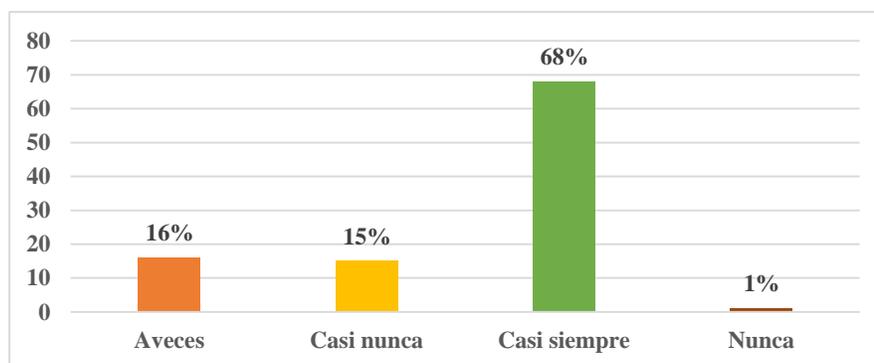
Tabla 20

Considerar factores como el entorno político, económico, social, tecnológico, ecológico (ambiental – relacionado al cambio climático) y legal

¿Se deben considerar factores como el entorno político, económico, social, tecnológico, ecológico (ambiental – relacionado al cambio climático) y legal, para determinar lo que sucede alrededor de la Cooperativa Agraria APPBOSA?				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	A veces	16	16,0	16,0
	Casi nunca	15	15,0	31,0
	Casi siempre	68	68,0	99,0
	Nunca	1	1,0	100,0
	Total	100	100,0	100,0

Figura 9

Considerar factores como el entorno político, económico, social, tecnológico, ecológico (ambiental – relacionado al cambio climático) y legal



Interpretación: Con respecto a la figura anterior, el 68% de los encuestados indica que se precisa considerar los factores externos de la organización para determinar el estado situacional de la Cooperativa Agraria APPBOSA. El 15% indica que no lo considera y el 16% a veces frente a un 1% que no considera necesario las consideraciones de los factores externos en sus dimensiones

político (normativa vigente agraria), económico (nivel de importación de los principales compradores en Europa y Asia), social (oportunidades laborales), tecnológico (tecnología en maquinaria y equipo) y ecológico (suelo apto para las plantaciones de banano orgánico). El 1% indicó que la masiva plantación de oferta exportable orgánica en la zona tanto como banano orgánico como otro (limón y otro cacao en sus variedades nativas) han convertido el suelo poco fértil para otros cultivos originarios en la zona como el algarrobo, el cual crecía de forma silvestre.

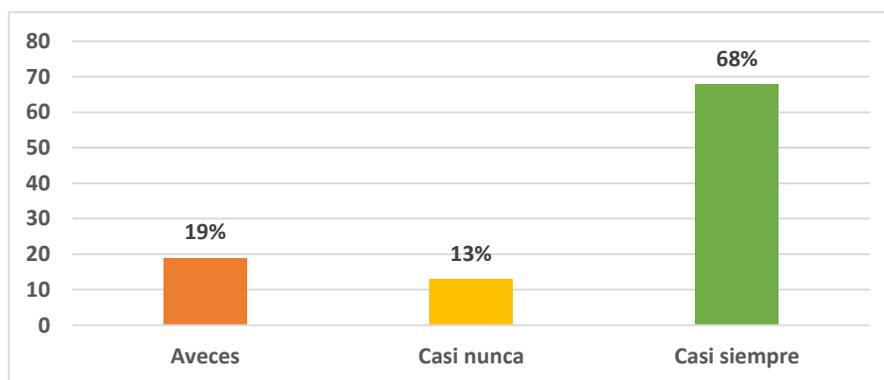
Tabla 21

El plan estratégico y la capacidad de exportación del banano orgánico

¿Existe relación entre el plan estratégico y la capacidad de exportación del banano orgánico en la Cooperativa Agraria APPBOSA?				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	A veces	19	19,0	19,0
	Casi nunca	13	13,0	32,0
	Casi siempre	68	68,0	100,0
	Total	100	100,0	100,0

Figura 10

El plan estratégico y la capacidad de exportación del banano orgánico



Interpretación: En el marco de la figura previa, el 68% de los encuestados indica que tener un plan estratégico orientado a aumentar la capacidad de exportación de la Cooperativa Agraria

APPBOSA, es siempre relacionado toda vez que permite la articulación y diseño de estrategias orientadas a la razón de ser de la organización. Más exportación se traduce en mayores beneficios para los productores – socios y resulta atractivo para los demás productores de la zona que postulan a ser socios a través de una previa evaluación de los parámetros establecidos por la Directiva y ejecutada por la Gerencia. El 19% indica como a veces pues en su perspectiva no ven concretizados sus requerimientos en más fertilizantes o disponibilidad de fundas para sus bellotas en mayor cantidad o menor precio. De alguna manera el 13% de los encuestados comparten la opinión de otros socios donde indican que no hay relación entre la elaboración de un plan estratégico pues prefieren la toma de decisiones de forma más empírica sin tener un medio de verificación del avance de estrategia que muchas veces no logran relacionar con sus ganancias a largo plazo.

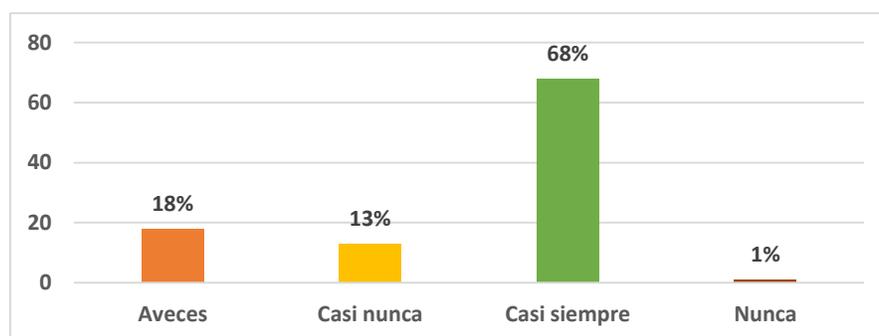
Tabla 22

Capacidad Administrativa

¿Considera que la capacidad administrativa es necesaria para la incrementar la capacidad de exportación del banano orgánico en la Cooperativa Agraria APPBOSA?				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	A veces	18	18,0	18,0
	Casi nunca	13	13,0	31,0
	Casi siempre	68	68,0	99,0
	Nunca	1	1,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	

Figura 11

Capacidad Administrativa



Interpretación: De acuerdo con la figura que se adjunta, se mantiene un 68% de encuestados donde ponen en relieve la importancia de tener una capacidad administrativa para mantener la capacidad de exportación de banano orgánico. Un 13% indica una relación de casi nunca, 18% indica a veces y 1% indica que no hay relación. La capacidad ha mejorado, mientras que hasta el año 2008 eran asociación (la cual es una organización sin fines de lucro en el cual no se puede distribuir las utilidades o remanencias), en el caso de las cooperativas se fortalece de una capacidad de administración por los recursos humanos con el que se cuenta, así como la separación de áreas focalizadas de acuerdo con su organigrama organizacional. Actualmente en coordinación con la actual Gerencia y el Gobierno Regional de Piura, se están llevando a cabo mesa de negociaciones y mejora de banano orgánico siendo la de más acogida la Mesa Técnica de Banano Orgánico.

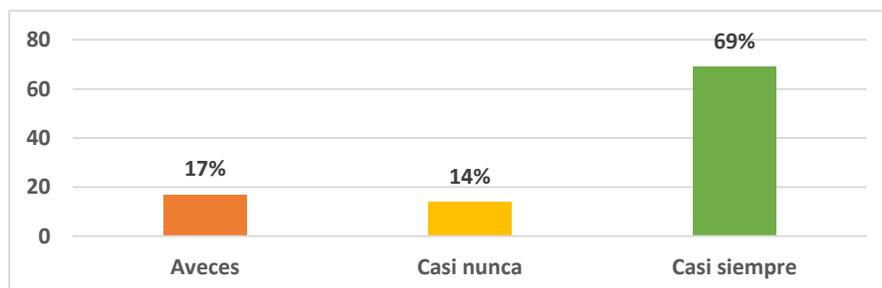
Tabla 23

Capacidad física y capacidad de exportación

¿Considera que la capacidad física es necesaria para la incrementar la capacidad exportación del banano orgánico en la Cooperativa Agraria APPBOSA?				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	A veces	17	17,0	17,0
	Casi nunca	14	14,0	31,0
	Casi siempre	69	69,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	

Figura 12

Capacidad física y capacidad de exportación

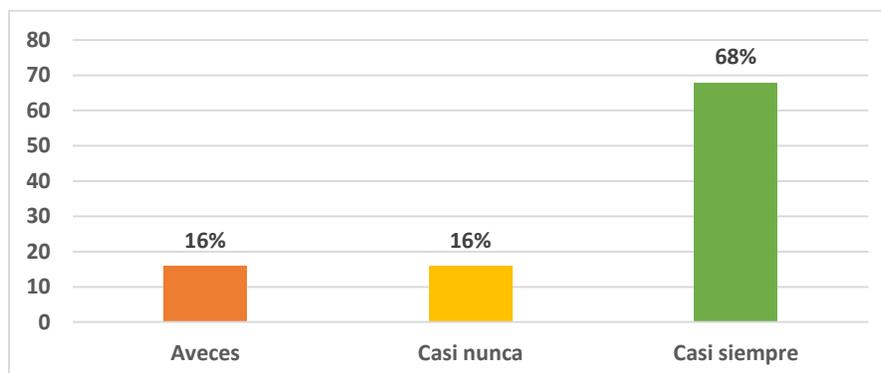


Interpretación: Contando con la figura previa, el 69 % de los encuestados indica que casi siempre es necesario para incrementar la capacidad de exportación, un 17% considera que a veces y un 14% considera que casi nunca. La capacidad física considera la creación de oferta exportable donde no disponer de capacidad productiva para el banano orgánico no podría inducir a una capacidad de exportación y su atención a mercados internacionales. En ese sentido la Cooperativa Agraria APPBOSA cuenta con un vivero institucional, un centro de compostera, fundas de papel, un programa de deshije, cable de vía en tres sectores, centro de empaque, un almacén donde se le entra productos (fundas, fertilizantes, cuellos de monja, entre otros productos) así como cuatrimotos para el monitoreo y seguimiento de las plantaciones de banano orgánico. Los socios – productores reconocen que las certificaciones internacionales para el reconocimiento de calidad de su banano son muy importantes dado que la Cooperativa Agraria APPBOSA cuenta con 4 certificaciones: orgánico (certificación para los mercados de Europa), *Global Gap* (norma mundial para las Buenas Prácticas Agrícolas), *Fair Trade* (comercio justo) y SPP (símbolo del pequeño productor).

Tabla 24

Recursos humanos y capacidad de exportación

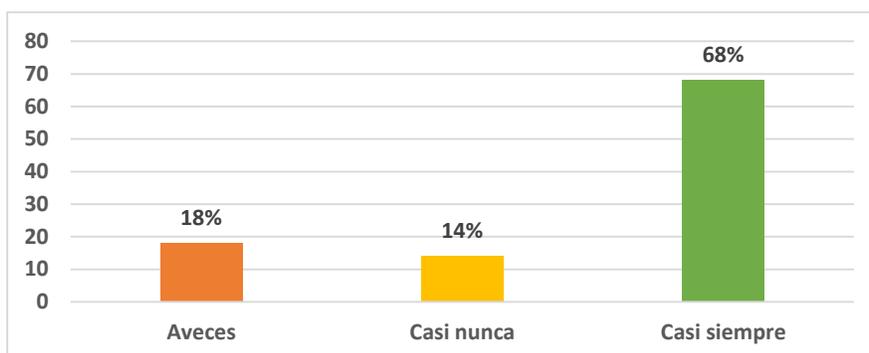
¿Considera que los recursos humanos cualificado son necesarios para la incrementar la capacidad de exportación del banano orgánico en la Cooperativa Agraria APPBOSA?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	A veces	16	16,0	16,0	16,0
	Casi nunca	16	16,0	16,0	32,0
	Casi siempre	68	68,0	68,0	100,0
	Total	100	100,0	100,0	

Figura 13*Recursos humanos y capacidad de exportación*

Interpretación: La figura muestra que un 68% de los encuestados considera que contar con recursos humanos cualificado incrementa la capacidad de exportación. Un 16% considera que a veces y casi nunca contar con recursos humanos cualificados en la organización se relaciona positivamente con la capacidad de exportación. En ese sentido, en la Asociación de Pequeños Productores de Banano Orgánico Samán y Anexos (APPBOSA) tienen una estructura institucional sólida y estructurada. Cuenta con un Junta Directiva elegida entre los mismos socios mediante votaciones democráticas cada dos años. La misma que está conformada por el Consejo de Administración, Consejo de Vigilancia y Consejo de Educación.

Tabla 25*Factores técnicos y la capacidad de exportación*

¿Considera que los factores técnicos como calidad en la oferta exportable influyen en la capacidad de exportación del banano orgánico?				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	A veces	18	18,0	18,0
	Casi nunca	14	14,0	32,0
	Casi siempre	68	68,0	68,0
	Total	100	100,0	100,0

Figura 14*Factores técnicos y la capacidad de exportación*

Interpretación: La figura expone que un 68% de los encuestados, tal como muestra la figura indica que los factores técnicos son importantes a la hora de influir en la capacidad de exportación del banano orgánico. Esto debido a que, una vez se traslada la fruta de la chacra al área de lavado, y de este al área de desmane (parada antes de su embarque como último filtro de calidad. El personal verifica la fruta, palpándola para comprobar si el racimo no presenta imperfecciones o mosaico (manchas o almendras). Para ello, se lava el racimo para sacar insectos para sacar las cochinillas, una vez que se desmana la fruta llega a los selectores (quienes realizan la selección), que permite revisar y seleccionar los clústeres (racimo de banano etiquetado) y además se verifica el peso de la fruta que van a ir a diferentes cajas de acuerdo con el país como el caso de Francia. Otro factor técnico es a potabilización del agua, la fumigación, la calidad de las cajas y bolsas, una vez empacada otro factor técnico es el peso por último el visto bueno del jefe de la planta verificando la temperatura adecuada en el cual se transportará la fruta. Es importante que la fruta esté verde, pues en el viaje pierde grados de composición. Otro factor técnico es la medida de la fruta y su calibrado pues la fruta debe medir de 9 pulgadas y medio, pero si el clúster es pequeño, la fruta no será exportada. En ese sentido, estos factores técnicos del banano mencionados son

conocidos por los socios productores que cuidan de que su producción cumpla con los estándares requeridos por el mercado internacional.

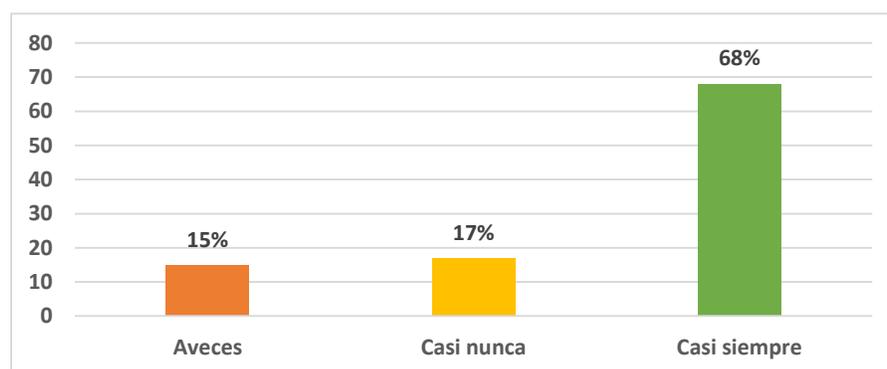
Tabla 26

Factores comerciales y la capacidad de exportación

¿Considera que los factores comerciales influyen en la capacidad exportación del banano orgánico en la Cooperativa Agraria APPBOSA?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	A veces	15	15,0	15,0	15,0
	Casi nunca	17	17,0	17,0	32,0
	Casi siempre	68	68,0	68,0	100,0
	Total	100	100,0	100,0	

Figura 15

Factores comerciales y la capacidad de exportación



Interpretación: Con respecto a la figura anterior, un 68% de los encuestados indicó que los factores comerciales influyen en la capacidad de exportación de banano orgánico. Mientras que el 15% indicó que casi siempre y el 17% casi nunca. Esto debido a que los factores comerciales abarcan que la organización tenga capacidad de absorción del mercado, por el cual se logró un volumen de exportaciones en el año 2020 de 848 contenedores, con un promedio de 25 contenedores menos que el año 2019, reducción de volumen que se está volviendo recurrente de acuerdo a la data estadística del área de exportaciones de la organización: en el 2017 se exportaron

1044 contenedores, 2018 se exportaron 992 contenedores, en el 2019 fueron 871 contenedores. Y haciendo el análisis el número de socios y hectareaje no ha variado mucho en los últimos años. La capacidad de despacho y de transporte. En ese sentido se ha reflejado por los más de 800 contenedores exportados a pesar de la crisis sanitaria, en la Cooperativa Agraria APPBOSA se implementaron todas las medidas de bioseguridad para continuar produciendo y exportando banano orgánico de calidad. En el indicador exigencias de calidad, para asegurar la estandarización de la producción se realiza una exigente evaluación de los productores aspirantes a socios de la Cooperativa Agraria APPBOSA. Por ejemplo, los criterios técnicos necesarios son: ser posesionario o propietario de un área de 0.50 ha como mínimo, totalmente nueva es decir no estar registrada en el certificado de APPBOSA, capacidad de producción del terreno de 1,500 cajas/año/ha, estar geográficamente ubicado en el ámbito de intervención de la organización en la zona de Samán y Anexos (plano de ubicación), recibo de pago de agua de riesgo y solicitud de incorporación dirigida al presidente del Consejo de administración. Con la información antes mencionada, se remite al área técnica para su corroboración y si el informe es aprobatorio, se procede a incorporar al sistema de certificación.

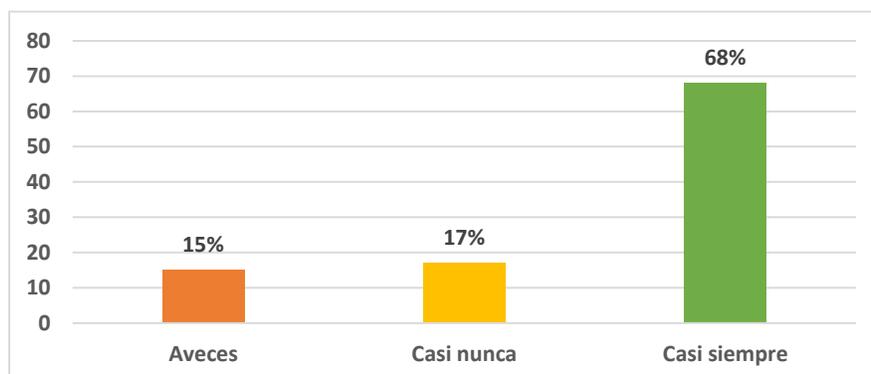
Tabla 27

Factores financieros y la capacidad de exportación

¿Considera que los factores financieros influyen en la capacidad de exportación del banano orgánico en la Cooperativa APPBOSA?				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	A veces	15	15,0	15,0
	Casi nunca	17	17,0	32,0
	Casi siempre	68	68,0	100,0
	Total	100	100,0	100,0

Figura 16

Factores financieros y la capacidad de exportación



Interpretación: La figura contiene datos consolidados mostrando que el 68% de los encuestados indicó que los factores financieros inciden en la capacidad continuada y sostenible de exportación de su producto bandera: banano orgánico. El 17% indicó que no casi no tienen incidencia y el 15% a veces tienen relación. Por cuanto, de acuerdo con el departamento de contabilidad de la organización, el presupuesto ejecutado en el año 2020 se divide en ingresos y egresos. En ese sentido, los factores financieros abarcan la rentabilidad, necesidad de financiamiento y capacidad de obtener fondos. Por eso analizando el presupuesto anual, por parte de ingresos se tiene: ingresos de actividad: ingresos venta FOB orgánico, ingreso venta nacional, ingresos financieros, ingresos por mercaderías, ingresos venta de servicios del vivero, ingreso venta insumo productor, ingresos gubernamentales: *drawback*, recuperación IGV saldo a favor, recuperación subsidios ESSALUD, ingreso subsidio emergencia sanitaria, ingresos por premio: premio *fairtrade*, premio SPP y premio *fairtrade* convencional, ingresos por asociados: utilidades, cobranza de cuotas socios y cobro de intereses cuotas de socios e ingresos por proyectos: ingresos donación, venta de abonos orgánicos, aporte AGROIDEAS. Por parte de egresos se tiene: costos indirectos de producción, costos directos: materia prima y suministros, gastos administrativos,

costos comercialización, inversiones por proyectos, desarrollo social laboral y comunitario y desarrollo ambiental.

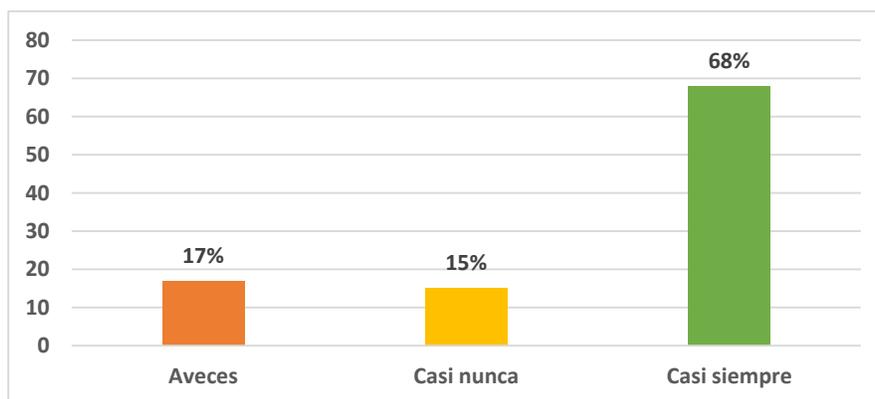
Tabla 28

Factores organizacionales y la capacidad de exportación

¿Considera que los factores organizacionales influyen en la capacidad de exportación del banano orgánico en la Cooperativa Agraria APPBOSA?				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	A veces	17	17,0	17,0
	Casi nunca	15	15,0	32,0
	Casi siempre	68	68,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	

Figura 17

Factores Organizacionales y la capacidad de exportación



Interpretación: La figura explica que el 68% de los encuestados indicó que casi siempre los factores organizacionales influyen en la capacidad de exportación del banano orgánico en la Cooperativa Agraria APPBOSA, mientras que el 17% y el 15% manifestó que a veces y casi nunca, respectivamente. En los factores organizacionales abarca el nivel de compromiso de los socios, competencia y experiencia de los socios, así como la capacidad de organización. En ese sentido, los socios que manifestaron entre el 15% y 17% de los encuestados indican que concerniente al manejo de organización, toda la junta directiva se cambia por períodos (presidente 3 años; tesorería,

secretario y vocales 2 años), conllevando que su adaptación en el manejo de la organización tarde meses. Hay una rotación de la directiva con experiencia, por lo que algunos cambios se mantienen cuando asume una nueva directiva. Con respecto al nivel de compromiso es importante que los socios puedan interiorizar la misión y visión de la organización, de tal manera que todos vayan alineados hacia el crecimiento y sostenibilidad de la organización. Por ejemplo, algunos encuestados manifestaron que se da el caso que algunos socios no dan seguimiento al abono de su parcela, lo que conlleva a una merma en su producción. Para ilustrar, una medida que se implementó a nivel organizacional fue la asignación del productor a realizar la cosecha; y al trabajador, a la zona de empaque. Con esta medida se tiene mejor eficiencia y eficacia del trabajo (costo, tiempo y producción). Hay diversificación del trabajo, de acuerdo con las competencias y experiencia de cada empleado.

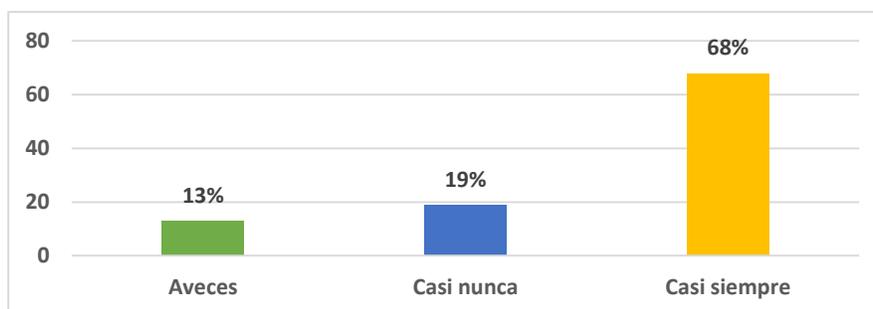
Tabla 29

Plan estratégico y gestión empresarial

¿Considera que existe relación significativa entre el plan estratégico y la gestión empresarial del banano orgánico en la Cooperativa Agraria APPBOSA?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	A veces	13	13,0	13,0	13,0
	Casi nunca	19	19,0	19,0	32,0
	Casi siempre	68	68,0	68,0	100,0
	Total	100	100,0	100,0	

Figura 18

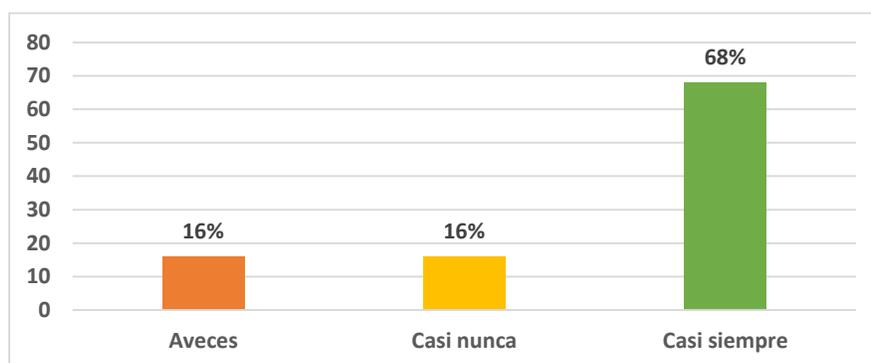
Plan estratégico y gestión empresarial



Interpretación: De acuerdo con la figura, el 68% de los encuestados indicó que casi siempre hay una relación entre el plan estratégico y la gestión empresarial de la Cooperativa Agraria APPBOSA; en contraste con el 13% y 19% de los encuestados que manifestaron que a veces y casi nunca respectivamente, existe una relación entre contar con un plan estratégico que contenga lineamientos y parámetros a seguir a nivel organizacional con una adecuada gestión empresarial que se traduzca en un aumento de la capacidad de exportación de banano orgánico. Toda organización necesita un sistema de planeación y control que ayude a clarificar la visión, misión, valores, objetivos, estrategias, políticas, presupuestos, programas y procedimientos con un enfoque estratégico; teniendo esto como base se aplica un control estratégico de gestión. Por ejemplo: en el plan estratégico, se debe orientar a un plan estratégico direccionado en objetivos claros como institución. Asimismo, los socios encuestados manifestaron la importancia de incluir en la gestión empresarial el matiz social con respecto a los recursos humanos que componen a la institución. Opinaron la relevancia de contar con un centro médico para atender a todos los trabajadores y socios en general. Adicionalmente, se está trabajando en un proyecto de una planta de oxígeno en el cual se ha destinado un dinero de 100,000 dólares el cual está reservado y presupuestado. Otra estrategia inmersa en la gestión empresarial es la posibilidad de una representación permanente en el exterior para que se pueda dar seguimiento, monitoreo y captación de nueva cartera de clientes. Teniendo en cuenta lo anterior, la actualización del plan estratégico se relaciona de acuerdo con la opinión de los socios – productores encuestados, el alineamiento de una gestión empresarial que abarque nuevas estrategias, las mismas que deben estar plasmadas y parametradas a su cumplimiento en el corto, mediano y largo plazo con resultados concretizables.

Tabla 30*Análisis externo e interno*

¿Se utiliza el análisis externo e interno para aumentar la capacidad de exportación de banano orgánico en la Cooperativa Agraria APPBOSA?				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	A veces	16	16,0	16,0
	Casi nunca	16	16,0	32,0
	Casi siempre	68	68,0	100,0
	Total	100	100,0	100,0

Figura 19*Análisis externo e interno*

Interpretación: Con respecto a la figura, el 68% de los encuestados indicaron que sí utiliza el análisis externo e interno para aumentar la capacidad de exportación de banano orgánico en la Cooperativa Agraria APPBOSA, mientras que un 16% indicaron que se utiliza a veces o casi nunca de igual forma. Dado que, un análisis externo permite tener en cuenta factores como el cambio climático, el recurso hídrico (hay ausencia de agua por el tema de presión del recurso para irrigación), es más continuo, el tema de mercado (competencias de otros países: mejores tecnologías, en precios, costos). Por otro lado, los criterios legales, pues surgen nuevas leyes, nuevas oportunidades que permiten visualizar nuevos clientes externos, así como mejores precios FOB, lo que conlleva a una ventaja competitiva en la exportación. El conocimiento de los trabajadores y otros activos intelectuales en la organización es primordial. Por citar un ejemplo, las técnicas que se vienen implementando desde el año 2020, planificación de actividades, que

incluyen capacitaciones, inspecciones internas y auditorías externas, enriquecen el capital humano de la Cooperativa Agraria conllevando a un fortalecimiento de capacidades de los recursos humanos (socios – productores – empleados).

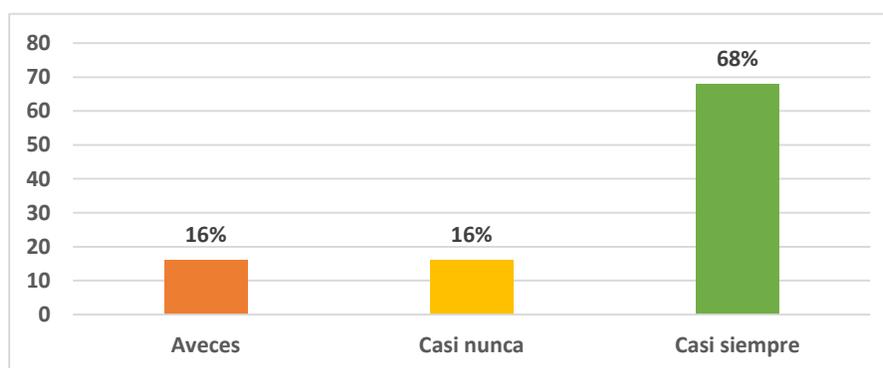
Tabla 31

Capacidad de exportación

¿La capacidad de exportación del banano orgánico de la provincia de Sullana de la región Piura es alta?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	A veces	16	16,0	16,0	16,0
	Casi nunca	16	16,0	16,0	32,0
	Casi siempre	68	68,0	68,0	100,0
	Total	100	100,0	100,0	

Figura 20

Capacidad de exportación



Interpretación: De acuerdo con la figura, el 68% de los socios encuestados manifestaron que la capacidad de exportación del banano orgánico en la provincia de Sullana es alta, dado que concentra la mayor cantidad de banano orgánico. Por lo que, si el plan estratégico debe actualizarse en estrategias para fortalecer la cadena de exportación, en cuanto almacenes y destino, así como el establecimiento de alianzas estratégicas con instituciones afines a nivel nacional, regional, provincial, local, ONGs, sociedad civil y la academia. En la provincia de Sullana, se caracteriza

por ser un valle muy fértil, conocido como el Valle del Chira. Ello ha sido aprovechado altamente por diversas organizaciones que se han institucionalizado para aumentar su capacidad productiva y exportadora en Cooperativas Agrarias y Asociación de Productores, de acuerdo con la Dirección Regional de Agricultura de Piura. Los encuestados que manifestaron en un 16% a veces o casi nunca la capacidad de exportación de la provincia de Sullana es alta, debido a que se ha verificado un desorden en la producción, lo que muchos productores se encuentran aislados o no organizados, y no ven a mediano plazo el beneficio de insertarse a la cadena de valor para la exportación de banano orgánico.

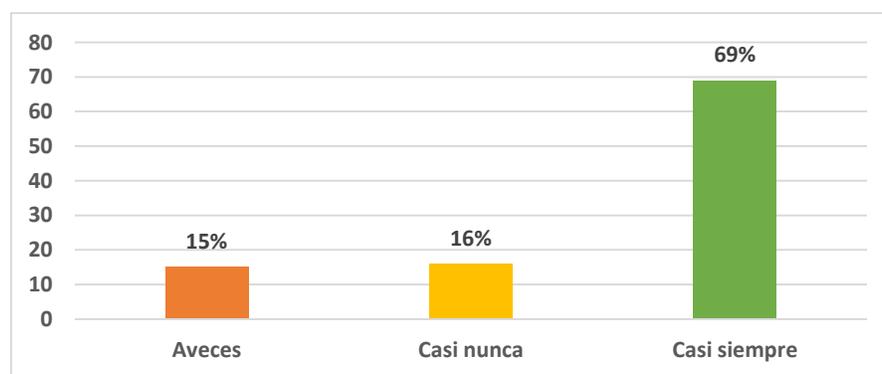
Tabla 32

Oferta exportable del banano orgánico

¿La oferta exportable del banano orgánico en la provincia de Sullana de la región Piura es durante todo el año?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	A veces	15	15,0	15,0	15,0
	Casi nunca	16	16,0	16,0	31,0
	Casi siempre	69	69,0	69,0	100,0
	Total	100	100,0	100,0	

Figura 21

Oferta exportable del banano orgánico



Interpretación: Citando la figura anterior, el 69% de los encuestados respondieron que casi siempre debido a que se soporta en los estudios agrónomos, por los cuales las condiciones climáticas del Valle del Chira son idóneas para la cosecha de banano orgánico durante todo el año. De acuerdo con las cifras de MINCETUR, a nivel nacional se cuenta con 16 500 hectáreas certificadas como banano orgánico, siendo la región Piura, principal zona de producción, el cual posee el 60%, equivalente a 9927 hectáreas. La mayor parte de la producción se exporta, con un promedio de 72 942 tm (período 2015 – 2019). En el año 2020, las organizaciones de la región representaron el 92% de las exportaciones de banano orgánico fresco con un total de más de US\$ 139 millones de dólares en valor FOB. La oferta exportable se ha mantenido, lo que ha variado es la demanda exportable los cuales ha ido disminuyendo, siendo los principales importadores Fyffes, Dole, Chiquita, Agrofair y Port, faltando la diversificación de mercado e importadores.

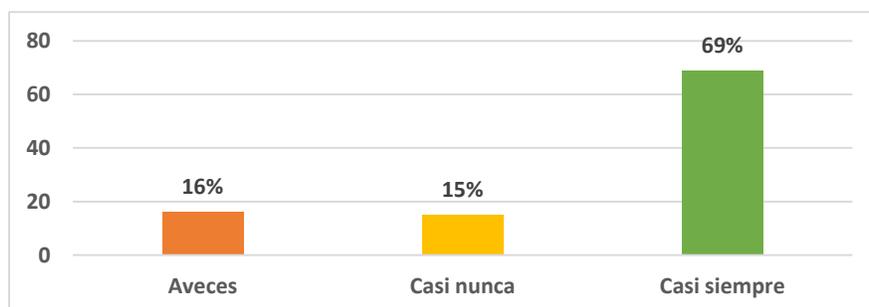
Tabla 33

Capacitación en técnicas y normativas

¿Cree usted que necesita capacitación en técnicas y normativas para el comercio exterior de exportación de banano orgánico?				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	A veces	16	16,0	16,0
	Casi nunca	15	15,0	31,0
	Casi siempre	69	69,0	100,0
	Total	100	100,0	100,0

Figura 22

Capacitación en técnicas y normativas



Interpretación: De acuerdo con la figura anterior, el 69% de los encuestados indicó que sí cree necesario recibir capacitación en técnicas y normativas con respecto al comercio exterior pues ellos forman parte de la cadena exportadora al ser el primer eslabón al producir, cosechar y hacer seguimiento a la calidad de su producto. El 16% y 15% indicó que a veces pues no lo identifican necesario dado que la organización cuenta con su propia área de exportaciones, la cual se encarga de mantener al día los requerimientos técnicos que puedan suscitarse en el proceso de exportación de banano orgánico.

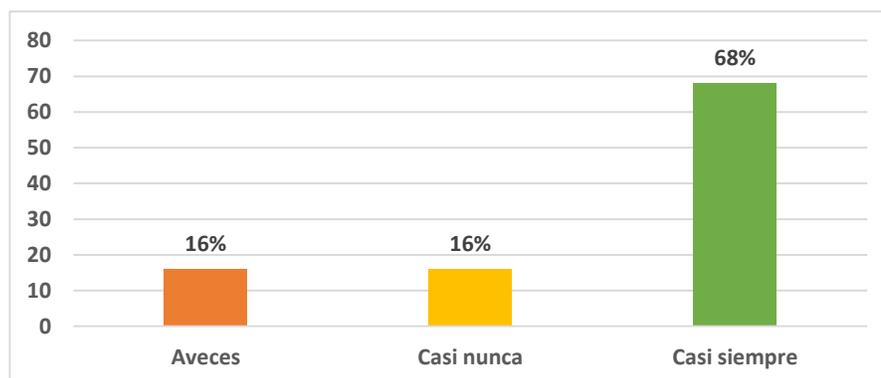
Tabla 34

Beneficios económicos y sociales

¿Pertenece a la Cooperativa Agraria APPBOSA como socio productos le trae beneficios económicos y sociales?				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	A veces	16	16,0	16,0
	Casi nunca	16	16,0	32,0
	Casi siempre	68	68,0	100,0
	Total	100	100,0	100,0

Figura 23

Beneficios económicos y sociales



Interpretación: De acuerdo con la figura previa, el 68% de los encuestados resaltó que pertenecer a la Asociación de Pequeños Productores de Banano Orgánico Samán y Anexos

(APPBOSA) le ha significado beneficiosos sociales como contar con campañas de salud, entrega de canasta en fechas festivas, capacitaciones constantes, escuelas formativas de futbolito, campañas de apoyo a la educación, donación de medicinas y equipos médicos para apoyar a los socios productores en sus familias en el marco de la pandemia por la COVID-19. En lo económico, se resaltó la dinámica de los pagos puntuales a los socios productores y trabajadores de la organización, así como el programa de préstamos a un módico interés. En contraste, el 16% indicó que a veces y casi nunca le ha redituado beneficios sociales y económicos al pertenecer a la organización.

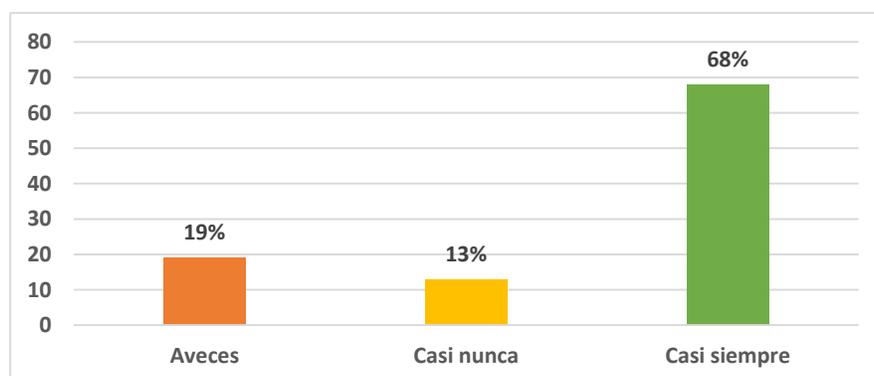
Tabla 35

Identificación de la misión y visión de la organización

¿Considera que la identificación de la misión y visión de la organización incide positivamente en la capacidad de exportación de banana orgánica?				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	A veces	19	19,0	19,0
	Casi nunca	13	13,0	32,0
	Casi siempre	68	68,0	100,0
	Total	100	100,0	100,0

Figura 24

Identificación de la misión y visión de la organización

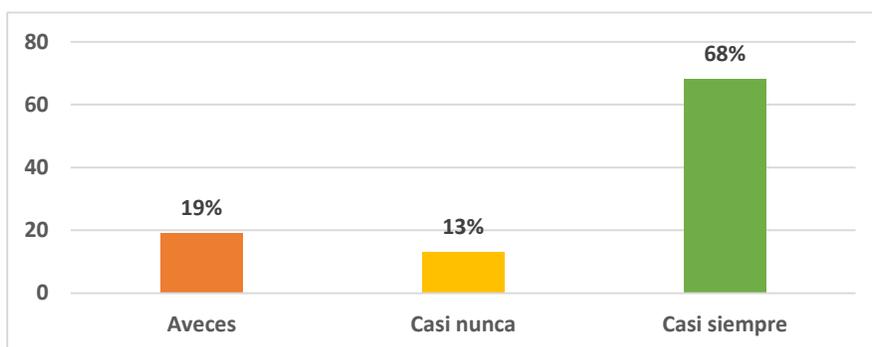


Interpretación: La figura adjunta muestra que el 68% de los encuestados puso en relieve la importancia de la identificación con la misión y visión pues proporciona identidad a los socios productores y trabajadores al sentar las bases de cómo trabajar institucionalmente. De acuerdo con George (2013), la misión, visión y estrategia deben tener resultados tangibles; ello reduce los conflictos y fomenta la participación y el compromiso en todos los niveles de la organización con los esfuerzos requeridos para hacer realidad el futuro que se desea. En ese sentido, algunos socios productores manifestaron la importancia de hacer monitoreo y seguimiento a sus cosechas toda vez que cumpla con los estándares que exigen las certificaciones orgánicas y el mercado de destino, de esa forma teniendo una oferta exportable constante de alta calidad que conlleva a una sostenibilidad en el tiempo de la capacidad de exportación de la organización, incluyendo la capacidad física de las instalaciones. El 19% y 13% indicaron que a veces y casi nunca en ese orden, dado mencionaron no conocer el plan estratégico o en su defecto no haberlo leído en su debido momento.

Tabla 36

Conocimiento del plan estratégico

¿Conoce el plan estratégico para la exportación de banano orgánico de la Cooperativa Agraria APPBOSA?				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	A veces	16	16,0	16,0
	Casi nunca	16	16,0	32,0
	Casi siempre	68	68,0	100,0
	Total	100	100,0	100,0

Figura 25*Conocimiento del plan estratégico*

Interpretación: La figura muestra que el 68% de los socios productores encuestados afirmaron conocer el plan estratégico por las charlas constantes que reciben y las capacitaciones en la sala de usos múltiples de la organización. Donde periódicamente se realizan reuniones informativas sobre las metas trazadas y su nivel de ejecución en aras del beneficio colectivo de la organización al cual pertenecen. El 16% señalaron que a veces y casi nunca de igual manera, no conocer el plan estratégico de la organización, pues se concentran en la productividad de sus parcelas de forma práctica.

V. DISCUSIÓN DE RESULTADOS

Los hallazgos recabados en la presente investigación están alineados con el objetivo principal de la misma, el cual es: identificar la relación entre el plan estratégico y la capacidad de exportación de banano orgánico en la Cooperativa Agraria APPBOSA del distrito de Marcavelica, provincia de Sullana – Piura 2021. Por lo que en ese sentido se ha encontrado relación entre el plan estratégico y la capacidad de exportación en la Cooperativa Agraria APPBOSA.

De acuerdo con Hinojosa et al. (2019). En su tesis de grado, *La capacidad exportadora y su relación con la internacionalización de la empresa de confecciones textiles P&P Arequipa*, aborda la capacidad exportadora y su relación con la internacionalización de la empresa, desarrollando la capacidad exportadora en sus dimensiones: producto, productiva, comercial, ventas y gerencial para una adecuada internacionalización de la organización. En ese sentido, se ha encontrado similitud pues concluye que existe relación positiva entre la capacidad exportadora con la internacionalización, el desarrollo exportador, el entorno interno y externo de la organización del estudio en mención.

En concordancia con Cervantes y Torres (2019) en su tesis, *Producción y capacidad de exportación de Kiwicha de la Asociación de Productores Tincuna Pacor del distrito de San Salvador, provincia de Calca–Cusco–2018*, la cual explica que existe relación positiva alta entre la producción y la capacidad de exportación en la asociación de productores Tincuna Pacor del distrito de San Salvador, lo que muestra que a medida que crecen las actividades de producción crecerán también la capacidad de exportación. Se pone en relieve, una similitud con la presente investigación dado que el estudio concluye que, al existir una relación entre la producción y la exportación, orienten sus acciones al establecimiento de un plan estratégico que les permita establecer objetivos,

metas, políticas, estrategias y acciones a fin de encaminar su accionar al logro de procesos de exportación.

Con respecto a la investigación de Delgado García et al. (2017) en su tesis, *Planeamiento estratégico para el banano orgánico en el Perú 2016-2026*. Se elaboró un plan estratégico para que el banano orgánico en el Perú desarrolle ventajas competitivas al 2026 concluyendo que la principal fortaleza de la organización es la existencia de asociaciones de productores, lo cual ha permitido crear sinergias, por el que se aprovecha la oportunidad de tener acceso a un mercado mundial de productos orgánicos con potencial exportador. En ese sentido, el estudio resalta la importancia de la elaboración de un plan estratégico orientado a fortalecer la exportación de banano orgánico a largo plazo de la mano de asociación de productores de esta oferta orgánica exportable.

Acorde con la investigación de Marchena (2015) en su tesis de maestría, *Fuerzas impulsoras de una organización colectiva exitosa: el caso de los pequeños productores de banano orgánico para exportación en Perú*, la cual da a conocer que en el Perú muchos de los pequeños productores de banano se han organizado en asociaciones y su producción tradicional de banano convencional está siendo reemplazada por la producción de banano orgánico. La Asociación Pequeños Productores de Banano Orgánico de Samán y Anexos (APPBOSA) a partir del año 2008 viene exportando directamente e incrementando las cantidades exportadas cada año tomando en consideración los factores ambientales, organizacionales, tecnológico y comerciales. Acorde con lo anterior, se ha encontrado similitud con el presente estudio pues se valora la relación existente de un análisis externo y el crecimiento en exportación de banano orgánico de la organización APPBOSA de la mano de los socios productores.

VI. CONCLUSIONES

- 6.1. De acuerdo a la presente investigación, se ha encontrado que existe relación significativa entre el plan estratégico y la capacidad de exportación de banano orgánico en la Cooperativa Agraria APPBOSA del distrito de Marcavelica, provincia de Sullana – Piura 2021, de acuerdo a los resultados estadísticos del Chi – Cuadrado, dado que el P-valor (Sig. asintótica (bilateral)=0.00) es menor que el coeficiente de confiabilidad ($\alpha=0.05$) se rechaza la hipótesis nula por lo tanto existe suficiente estadística para afirmar que existe una relación significativa entre el plan estratégico y la capacidad de exportación.
- 6.2. Según la hipótesis específica 1: Existe relación significativa entre el análisis externo y la capacidad de exportación de banano orgánico en la Cooperativa Agraria APPBOSA del distrito de Marcavelica, provincia de Sullana – Piura 2021. Dado que el o valor (Sig. asintótica (bilateral)=0.00) es menor que el coeficiente de confiabilidad ($\alpha=0.05$) se rechaza la hipótesis nula por lo tanto existe suficiente estadística para afirmar que existe una relación significativa entre el análisis externo y la capacidad de exportación. Por lo que la realización de un análisis externo (factor tecnológico, productivo, ambiental, político e inclusive acorde con el actual contexto sanitario por la COVID-19) tiene una relación significativa con la capacidad de exportación de la organización.
- 6.3. Con respecto a la hipótesis específica 2: Existe relación significativa entre el análisis interno y la capacidad de exportación de banano orgánico en la Cooperativa Agraria APPBOSA del distrito de Marcavelica, provincia de Sullana – Piura 2021. Dado que el o valor (Sig. asintótica (bilateral)= 0.00) es menor que el coeficiente de confiabilidad ($\alpha=0.05$) se rechaza la hipótesis nula por lo tanto existe suficiente estadística para afirmas que existe una relación significativa entre el análisis interno y la capacidad de exportación. En ese sentido, el análisis interno conlleva a la identificación y

concretización en conjunto de los objetivos, metas, políticas, estrategias y acciones institucionales a fin de promover un alineamiento intrainstitucional orientado a seguir exportando banano orgánico de forma sostenida a corto, medio y largo plazo.

6.4. En mención con la hipótesis específica 3: Existe relación significativa entre el plan estratégico y la gestión empresarial en la Cooperativa Agraria APPBOSA del distrito de Marcavelica, provincia de Sullana – Piura 2021. Dado que el P-valor (Sig. asintótica (bilateral)=0.00) es menor que el coeficiente de confiabilidad ($\alpha=0.05$) se rechaza la hipótesis nula por lo tanto existe suficiente estadística para afirmar que existe una relación significativa entre el plan estratégico y gestión empresarial, por el cual se pone en relieve la importancia de una estructura organizacional sólida que permita la interacción de todas las áreas involucradas de acuerdo con el organigrama de APPBOSA.

VII. RECOMENDACIONES

- 7.1. Se recomienda a los directivos de la Cooperativa Agraria APPBOSA del distrito de Marcavelica de la Provincia de Sullana, que al existir una relación entre el plan estratégico y la capacidad de exportación, la actualización del plan estratégico, el cual debe estar orientado al beneficio de la capacidad de exportación del banano orgánico de la Cooperativa APPBOSA, toda vez que sea un instrumento amigable e implementable con sostenibilidad en el tiempo, que permita una repercusión positiva en la exportación de banano orgánico en la organización.
- 7.2. Se recomienda un mapeo de capacidades institucionales que permita mantener una infraestructura organizacional sólida para la elaboración de un plan estratégico para la exportación, que a su vez este articulado a los mecanismos de planificación gubernamentales a nivel local como el Plan de Desarrollo Concertado Provincial Sullana (2021), Plan de Desarrollo Concertado Distrital 2021, a nivel regional PERX Piura y a nivel nacional PENX 2025.
- 7.3. Se recomienda la actualización del plan estratégico orientado a aumentar la capacidad de exportación de la organización demostrando pues los socios productores trabajan, pero no tienen un plan para alcanzar su capacidad óptima de exportación. Para ello se tiene que capacitar a los directivos y a los trabajadores, pues para exportar hay que tener conocimiento de todo el mecanismo que hay en el comercio exterior.
- 7.4. De acuerdo con la investigación realizada, hay un conocimiento limitado de plan estratégico por parte de los socios productores de la organización, por lo que se requiere concretizar capacitaciones diversas para concientizar la necesidad de trabajar en base a metas y estrategias que permitan contar con una capacidad de exportación sostenible en el tiempo.

VIII. REFERENCIAS

- Andia Toledo, L. & Palacios Barrera, R. (2021). *El modelo asociativo y su relación con el desempeño exportador de las PYMES exportadoras de banano orgánico de la Región Piura durante el periodo 2012 – 2019*. [Tesis de grado, Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas]. Repositorio Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas. Recuperado de <http://hdl.handle.net/10757/655463>
- Arias, F. G. (2012). *El proyecto de investigación. Introducción a la metodología científica*. 6ta. Edición. Fidas G. Arias Odón.
- Armando Romero, C. (2014). *Tendencias de la producción y el comercio del banano en el mercado internacional y nacional*. MINAGRI-DGPA. Recuperado de <http://repositorio.minagri.gob.pe:80/jspui/handle/MINAGRI/70>
- Candelario Sánchez. L. (2021). *Estudio de la producción de banano orgánico en el Ecuador con énfasis en la exportación*. [Tesis de grado, Universidad Técnica de Babahoyo]. Repositorio Universidad Técnica de Babahoyo. Recuperado de <http://dspace.utb.edu.ec/handle/49000/9375>
- Cantos Encinas, M. (1999). *Introducción al Comercio Internacional*. Editorial UOC. Madrid, España. P. 44. Recuperado de <https://books.google.com.cu/books?id=XUL--tAKYKYC&printsec=frontcover>
- Capó Vicedo, J., & Ortiz Rodríguez, B. (2015). *10 pasos para Desarrollar un Plan Estratégico y un Business Model Canvas*. *3C Empresa*. Investigación y Pensamiento Crítico, 4(4), 231 - 247. Recuperado de <https://doi.org/10.17993/3cemp.2015.040424.231-247>
- Capa, L. B; Alaña, T. P; & Benítez, R. M. (2016). *Importancia de la Producción de Banano*

Orgánico.: Caso: Provincia El Oro, Ecuador. Revista Universidad y Sociedad, 8(3), 64-

71. Recuperado de 15 de abril de 2020, de

http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202016000300008

Castro Romero, I. & Franco Chalarca, M. (2021). *Plan estratégico para la sostenibilidad corporativa de las comercializadoras internacionales del sector bananero del departamento del Magdalena, Colombia (2020)*. [Trabajo de investigación, Universidad de Magdalena]. Repositorio Universidad de Magdalena. Recuperado de <http://repositorio.unimagdalena.edu.co/handle/123456789/5556>

Cárdenas Jiménez, H. J. (2008). *Elaboración de un plan estratégico para una exportadora de banano* [Tesis de grado, Escuela Superior Politécnica del Litoral]. Repositorio de ESPOL. Recuperado de

<https://www.dspace.espol.edu.ec/bitstream/123456789/11395/3/1%20PORTADA.pdf>

Cervantes Olivera, J. V., & Torres Maldonado, L. M. (2019). *Producción y capacidad de exportación de Kiwicha de la Asociación de Productores Tincuna Pacor del distrito de San Salvador, provincia de Calca–Cusco–2018* [Tesis de Licenciatura, Universidad Global del Cusco]. Repositorio Universidad Global. Recuperado de http://repositorio.uglobal.edu.pe/xmlui/bitstream/handle/uglobal/32/PRODUCCION_Y_CAPACIDAD_DE_EXPORTACION_DE_KIWICHA_DE_LA_ASOCIACION_DE_PRODUCTORES.pdf?sequence=3&isAllowed=y

Delgado García, D. R., Guevara Sánchez, L. A., Higidio Páez, A. C., & Torres Vega, F. G. *Planeamiento estratégico para el banano orgánico en el Perú 2016-2026*. [Tesis de maestría, Pontificia Universidad Católica del Perú]. Repositorio PUCP. Recuperado de <http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/20.500.12404/8115>

- Foro Mundial Bananero. (2021, 1 enero). *Producción de banano orgánico en Perú*. Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura. Recuperado de <http://www.fao.org/world-banana-forum/projects/good-practices/organic-production-peru/es/>
- García Iniesta, R. (2003). *La planificación estratégica en el medio rural y su aplicación en el Alto Almanzora (Almería)*. Revista de humanidades y ciencias sociales, (19), 95-116. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=1371705>
- George, A. S. (2013). *Planeación estratégica lo que todo director debe saber*. Editorial Continental. México: Editorial Continental.
- Gobierno Regional de Piura. (2017). *Plan de desarrollo regional concertado (PDRC) 2016–2021*. Recuperado de https://www.regionpiura.gob.pe/documentos/planes/pdrc_piura_2021_vf2.pdf
- Goodstein, L., Nolan, T. & Pfeiffer, J. (1998). *Planeación estratégica aplicada*. Editorial McGraw-Hill, 1998.
- Gutiérrez Sánchez, P. C. (2010). *Medición del nivel de gestión empresarial y capacidad exportadora de 11 pequeñas y medianas organizaciones agroproductivas rurales de la sierra y costa del Ecuador*. [Tesis de licenciatura, Pontificia Universidad Católica del Ecuador]. Repositorio de PUCE. Recuperado de <http://repositorio.puce.edu.ec/bitstream/handle/22000/3082/T-PUCE-3474.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Hinojosa Alatrística, P. A., & Toledo Huillca, E. W. (2019). *La capacidad exportadora y su relación con la internacionalización de la empresa de confecciones textiles P&P Arequipa, 2018* [Tesis de Licenciatura, Universidad Tecnológica del Perú]. Repositorio Institucional de la UTP. Recuperado de

http://repositorio.utp.edu.pe/bitstream/UTP/2178/3/Paul%20Hinojosa_Edwin%20Toledo_Tesis_Titulo%20Profesional_2019.pdf

IICA (Instituto Interamericano de Cooperación para Agricultura) & OIT (Organización Internacional del Trabajo). (1999). *La empresa andina y la exportación: guía práctica para el uso de las organizaciones económicas de productores y agroindustrias rurales*. Editorial: IICA Biblioteca Venezuela.

Johanson, J. & Vahlne, J.E. (2002). *The internationalization process of the firm: A model of knowledge development and increasing foreign market commitments*. *Journal of International Business Studies* 8 (1), 1-22. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/247918268_The_internationalization_process_of_the_firm_A_model_of_knowledge_development_and_increasing_foreign_market_commitments

Luna González, A. C. (2014). *Administración estratégica*. México. Grupo Editorial Patria.

Martínez Villavicencio, J. (2013). *Factores críticos para el desempeño exportador de las Pymes*. *Tec. Empresarial*, 1(1), Pág-32-37. Recuperado de https://revistas.tec.ac.cr/index.php/tec_empresarial/article/view/875

Marchena Chanduvi, R. I. (2015). *Fuerzas impulsoras de una organización colectiva exitosa: el caso de los pequeños productores de banano orgánico para exportación en Perú* [Tesis de Maestría, Universidad de Buenos Aires]. Repositorio Institucional Científico y Académico de la Facultad de Agronomía de la UBA. Recuperado de <http://ri.agro.uba.ar/cgi-bin/library.cgi?a=d&c=tesis&d=2015marchenachanduviruben>

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (15 de enero del 2022). *Mincetur reimpulsará*

exportación de banano orgánico. Recuperado de

<https://www.gob.pe/institucion/mincetur/noticias/576680-mincetur-reimpulsara-exportacion-de-banano-organico>

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (2018). *Plan Estratégico Nacional Exportador (PENX) 2025*. Recuperado de

https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/354627/PERX_PIURA-2.pdf

Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura. (2017). *¿Cómo exportar? Guía Práctica para PYMES y Agricultura Familiar*. FAO. Recuperado de

<http://www.fao.org/3/a-i7579s.pdf>

Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura. (2017). *Producción de banano orgánico en el Perú*. FAO. Recuperado de

<http://www.fao.org/publications/card/es/c/b1f6603d-4ae9-445f-b583-cd381f788d58/>

Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura. (2021). *Foro*

Mundial Bananero. Recuperado de [http://www.fao.org/world-banana-forum/about-the-foro/es/#:~:text=El%20Foro%20Mundial%20Bananero%20\(FMB,producci%C3%B3n%20y%20el%20comercio%20sostenible](http://www.fao.org/world-banana-forum/about-the-foro/es/#:~:text=El%20Foro%20Mundial%20Bananero%20(FMB,producci%C3%B3n%20y%20el%20comercio%20sostenible).

[http://www.fao.org/world-banana-forum/about-the-foro/es/#:~:text=El%20Foro%20Mundial%20Bananero%20\(FMB,producci%C3%B3n%20y%20el%20comercio%20sostenible](http://www.fao.org/world-banana-forum/about-the-foro/es/#:~:text=El%20Foro%20Mundial%20Bananero%20(FMB,producci%C3%B3n%20y%20el%20comercio%20sostenible).

Organización Internacional del Trabajo. (1999). *La empresa andina y la exportación: Guía*

práctica para el uso de las organizaciones económicas de productores y agroindustrias rurales. OIT. Recuperado de

<http://repositorio.iica.int/bitstream/handle/11324/8884/BVE20037897e.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Peru: Piura producers from valle del Chira consolidate Organic banana exports to Europe and Asia. (2018). MENA Report, Retrieved from

<https://search.proquest.com/docview/2023560750?accountid=188439>

- Ramos, M. (14 de setiembre del 2017). *El análisis externo, un recurso estratégico*. *Strategia*, su apoyo estratégico. Recuperado de <https://www.stratgia.com/blog/el-analisis-externo-un-recurso-estrategico&reply=4116&autor=Jos%C3%A9%20Gait%C3%A1n>
- Red de Acción en Agricultura Alternativa. (2007). *Diagnóstico Sobre la Situación de la Agricultura Orgánica/Ecológica en el Perú*. Recuperado de [http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con_uibd.nsf/DB7685E844BDB80B052574AD0070A9B9/\\$FILE/Diagn%C3%B3stico_situaci%C3%B3n_agricultura_org%C3%A1nicaecol%C3%B3gica_Per%C3%BA.pdf](http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con_uibd.nsf/DB7685E844BDB80B052574AD0070A9B9/$FILE/Diagn%C3%B3stico_situaci%C3%B3n_agricultura_org%C3%A1nicaecol%C3%B3gica_Per%C3%BA.pdf)
- Sainz de Vicuña Ancín, J. M. (2010). *El plan de marketing en la Pyme*. Madrid. Editorial Escic.
- Stefan Ioan, D. (2012). *Elaboración de una metodología para medir la capacidad exportadora de las PYME's en Venezuela*. *Compendium*, 15(28) ,23-42. [Fecha de Consulta 4 de mayo de 2020]. Recuperado de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=880/88025738003>
- Tello Fernández, R. (2011). *Capacidad Exportadora y su Relación con el Desempeño de las Empresas Agrarias y Agroindustriales en Iquitos, en el marco del ATPDEA* [Tesis, Doctoral, Universidad Nacional de la Amazonia Peruana]. Repositorio Institucional Digital de la UNAP. Recuperado de http://repositorio.unapiquitos.edu.pe/bitstream/handle/UNAP/2538/Ronald_Tesis_Doctorado_2011.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Torres, L.M. & Cervantes, J.V. (2019) *Producción y Capacidad de Exportación de Kiwicha de la Asociación de Productores Tincuna Pacor del Distrito de San Salvador, Provincia De Calca – Cusco – 2018* [Tesis de licenciatura, Universidad Global del Cusco]. Repositorio Institucional Universidad Global. Recuperado de http://repositorio.uglobal.edu.pe/xmlui/bitstream/handle/uglobal/32/PRODUCCION_Y_C

APACIDAD_DE_EXPORTACION_DE_KIWICHA_DE_LA_ASOCIACION_DE_PRODUC-
DUCTORES.pdf?sequence=3&isAllowed=y

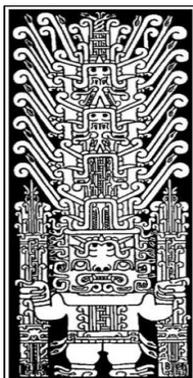
Vargas, J. C. (2011). *Banano orgánico, producción para comercio justo, pequeños productores y la agenda del trabajo digno: Una experiencia exitosa en el valle del río Chira, Piura, Perú*. The International Trade Union Confederation (ITUC). Recuperado de http://www.ituc-csi.Org/IMG/pdf/Borrador_final_PLADES_JCV.pdf.

Vela, L., Gálvez, K., García, A. (2016). Caso de la Acuicultura en Lambayeque – Perú 2014-2018 Un enfoque ecosistemático y de desarrollo sostenible. Lambayeque, Perú. Recuperado de https://rua.ua.es/dspace/bitstream/10045/34117/1/Acuicola_Lambayeque.pdf

IX. ANEXOS

9.1. Instrumento

UNIVERSIDAD NACIONAL FEDERICO VILLARREAL
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN



**PLAN ESTRATÉGICO Y CAPACIDAD DE EXPORTACIÓN DE BANANO ORGÁNICO EN
LA COOPERATIVA AGRARIA APPBOSA DEL DISTRITO DE MARCAVELICA,
PROVINCIA DE SULLANA – PIURA 2021**

Encuesta dirigida a los socios productores

Instrucciones: marque con una x la respuesta que Ud. Crea conveniente
Siendo 1 = nunca 2=casi nunca 3= a veces 4=casi siempre 5= siempre

Ítem	1	2	3	4	5
1. ¿Considera usted que existe relación entre el análisis externo y la capacidad de exportación del banano orgánico en la Cooperativa Agraria APPBOSA?					
2. ¿Considera usted que la planeación estratégica incrementa la capacidad de la organización para implementar el plan estratégico de manera completa y oportuna?					
3. ¿Considera que es necesario analizar los propósitos y los objetivos organizativos en la Cooperativa Agraria APPBOSA?					
4. ¿Considera que el entorno general (políticos tecnológicos y sociales), se debe estudiar para aplicar un buen plan estratégico en la Cooperativa Agraria APPBOSA?					
5. ¿Considera que el análisis del entorno competitivo de otras asociaciones o cooperativas incide en la capacidad de exportación de banano en la Cooperativa Agraria APPBOSA?					
6. ¿Existe relación significativa entre el análisis interno y la capacidad de exportación del banano orgánico en la Cooperativa Agraria APPBOSA?					
7. ¿Considera que el análisis interno de la Cooperativa Agraria APPBOSA ayuda a identificar tanto las fortalezas como las debilidades que pueden, en parte, determinar el éxito de una empresa en un sector?					
8. ¿Considera que existe relación entre el análisis externo y el plan estratégico del banano orgánico en la Cooperativa Agraria APPBOSA?					

Ítem	1	2	3	4	5
9. ¿Se deben considerar factores como el entorno político, económico, social, tecnológico, ecológico (ambiental – relacionado al cambio climático) y legal, para determinar lo que sucede alrededor de la Cooperativa Agraria APPBOSA?					
10. ¿Existe relación entre el plan estratégico y la capacidad de exportación del banano orgánico en la Cooperativa Agraria APPBOSA?					
11. ¿Considera que la capacidad administrativa es necesaria para la incrementar la capacidad de exportación del banano orgánico en la Cooperativa Agraria APPBOSA?					
12. ¿Considera que la capacidad física es necesaria para la incrementar la capacidad exportación del banano orgánico en la Cooperativa Agraria APPBOSA?					
13. ¿Considera que los recursos humanos cualificado son necesarios para la incrementar la capacidad de exportación del banano orgánico en la Cooperativa Agraria APPBOSA?					
14. ¿Considera que los factores técnicos como calidad en la oferta exportable influyen en la capacidad de exportación del banano orgánico?					
15. ¿Considera que los factores comerciales influyen en la capacidad exportación del banano orgánico en la Cooperativa Agraria APPBOSA?					
16. ¿Considera que los factores financieros influyen en la capacidad de exportación del banano orgánico en la Cooperativa APPBOSA?					
17. ¿Considera que los factores organizacionales influyen en la capacidad de exportación del banano orgánico en la Cooperativa Agraria APPBOSA?					
18. ¿Considera que existe relación significativa entre el plan estratégico y la gestión empresarial del banano orgánico en la Cooperativa Agraria APPBOSA?					
19. ¿Se utiliza el análisis externo e interno para aumentar la capacidad de exportación de banano orgánico en la Cooperativa Agraria APPBOSA?					
20. ¿La capacidad de exportación del banano orgánico de la provincia de Sullana de la región Piura es alta?					
21. ¿La oferta exportable del banano orgánico en la provincia de Sullana de la región Piura es durante todo el año?					
22. ¿Cree usted que necesita capacitación en técnicas y normativas para el comercio exterior de exportación de banano orgánico?					
23. ¿Pertener a la Cooperativa Agraria APPBOSA como socio productos le trae beneficios económicos y sociales?					
24. ¿Considera que la identificación de la misión y visión de la organización incide positivamente en la capacidad de exportación de banano orgánico?					
25. ¿Conoce el plan estratégico para la exportación de banano orgánico de la Cooperativa Agraria APPBOSA?					

9.2. Entrevista no estructurada al Gerente General Blgo. Kelwin Atoche

1. Buenos días Sr. Kelwin Atoche, agradecerle la oportunidad de haberme permitido visitar las instalaciones de la institución que usted dirige. Cuéntenos, ¿cómo nace la Cooperativa Agraria APPBOSA?

K.A: Era una asociación de pequeños productores, aproximadamente de 80 productores, que se armó hace 2 años. En el 2002, se transforma como cooperativa (antes pertenecía a una asociación exportadora y no se podía comercializar con otros clientes). En el 2004, se certifica con Comercio Justo. En ese entonces, se aplican algunos criterios de cumplimiento y se exige a la Cooperativa que tengan su clasificación orgánica. En el 2006, la Cooperativa obtiene su certificación orgánica a nombre propio de la cooperativa. En el 2007, se dan procesos de cosecha y empaquetamiento. En el 2009, se comienza la exportación directa y se comienza la diversificación directa buscando clientes en el exterior.

2. ¿Cuál es la diferencia de asociación con cooperativa?

K.A: La diferencia radica en el manejo de organización, toda la junta directiva la cambian, se tarda meses o años para adaptarse en el manejo de la organización. En el marco cooperativo se maneja por tercios, siempre salen directivas y quedan, (presidente 3 años, tesorería 2 años, secretario, vocales). Hay una rotación de directiva que siempre queda con experiencia, hay cambios que se mantienen cuando viene una nueva directiva. Hay una continuidad de labores.

3. ¿Cuáles son sus actividades principales como gerente?

K.A: Gestión: asesora al consejo directivo, coordinación con clientes, manejo de caja, operación logística, ordenes de pedidos y volúmenes, manejo de del tema de exportaciones: coordinación con los clientes, ordenes de pedido, supervisión de procesos de producción: cosecha empaque, supervisión de recursos humanos (salud y seguridad en el trabajo), contabilidad: manejo de costos, gastos, gestión de proyectos sociales, productivos y entre otras actividades conexas.

4. ¿Considera que el establecimiento de un Plan Estratégico (PE) es importante para mejorar en la gestión de la cooperativa?

K.A: Sí es importante. La cooperativa tiene un plan estratégico que se renueva cada 5 años, sirve de guía para el cumplimiento de metas que se traza la cooperativa.

5. ¿Considera usted que la actualización de plan estratégico incide en mejorar la capacidad de exportación de la cooperativa agraria?

K.A: Si, el plan estratégico que se va a actualizar está en el tema de fortalecer la cadena de exportación, en cuanto almacenes y destino. Se trabaja con instituciones afines como: PROMPERU, organizaciones que apoyen el fortalecimiento de las cadenas, sin embargo, para fortalecer las cadenas se debe trabajar en las áreas internas principalmente, en el manejo de cultivo.

6. ¿Considera que es importante que toda la organización, tanto socios como productores y personal, tengan interiorizado la misión, visión de la institución?

K.A: Si porque la misión y visión que proporciona identidad a los trabajadores. Y además sienta las bases de cómo trabajar en la institución.

8. ¿Qué factores usted considera que ha incidido para mejorar la capacidad de exportación de la institución?

K.A: Pienso que es el manejo de cultivo, el manejo de suelos, el control de calidad y la salud de los suelos que implica combatir la plaga de animales que afectan el cultivo.

9. ¿Qué aspectos usted propondría para mejorar como institución en el marco de la gestión?

K.A: Mejorar el tema de mercado de cómo vender más volúmenes a otros mercados, trabajar más en el tema de control preventivo (plagas y enfermedades, control de suelos, mejora de precios).

10. ¿Qué fortalezas usted identifica en la institución?

K.A: La infraestructura, la capacidad de producción, volúmenes de contenedores, calidad de las frutas. Hay un productor muy concientizado con la producción orgánica.

11. ¿Qué amenazas (factores externos) identifica usted a nivel institucional que pueda identificar?

K.A: Cambio climático, el recurso hídrico (hay ausencia de agua por el tema de presión de agua), es más continuo, el tema de mercado (competencias de otros países: mejores tecnologías, en precios, costos)

12. ¿Cuál es el diferencial del banano orgánico peruano a pesar de que tiene el costo más elevado a comparación de otros países?

K.A: Estética y calidad. La fruta tiene mejor apariencia (color, textura y sabor) a diferencia de otros países de competencia de Latinoamérica (Ecuador, Panamá). Por ello, se paga un poco por la calidad de nuestro banano orgánico.

13. ¿En qué aspectos debería mejorar la cooperativa como institución?

K.A: Creo que mejorar su identidad corporativa. Mejorar el tema de logo, identidad corporativa en general.

14. Muchas gracias Sr. Kelwin por permitirme visitar sus instalaciones para la realización de esta tesis.

K.A: Gracias a usted Srta. Lucia. Nuestra institución está siempre abierta a la juventud académica que siempre nos visitan con ganas de investigar y aportar sus conocimientos.

9.3. Entrevista no estructurada al socio productor Sr. Juan del Rosario

1. Buenos días Sr. Juan, es un gusto conocerlo. Leí de usted en la edición “Un viaje al corazón de APPBOSA”. No podía perder la oportunidad de entrevistarle dado que usted es uno de los socios pioneros aquí en la Asociación de Pequeños Productores de Banano Orgánico Samán y Anexos (APPBOSA), ahora Cooperativa Agraria APPBOSA. Cuénteme, ¿Cómo nació la cooperativa?

J.D.R: Quien habla es uno de los fundadores del banano cuando era Cooperativa Señor Cautivo. Luego nos dividimos en grupos, en donde salimos 10 grupos dividiéndose independientemente por lo que a cada uno le correspondía 2 hectáreas, 5 cada uno. Y para suerte mía, nos tocó la parcela sembrada de banano, en ese entonces entregamos a mercado nacional y con las justas nos pagaban 5 soles el millar. Luego por primera vez viene una empresa llamada Inka Banana, en ese entonces todavía no se enfloraba y no se enfundaba nada, pero igual el plátano lo llevaba así de esa manera manual. Luego viene la segunda empresa del banano Elvanor, luego viene un asesoramiento por parte del Ministerio de Agricultura del cual no recuerdo muy bien el nombre de los ingenieros. Nos brindaron asesoría para que sepamos cómo organizarnos. Y, primeramente, empezamos entregándoles la fruta a DOLE, ahí comprábamos independiente, es decir cada uno vendía su fruto. Pero nosotros mismos nos asesorábamos para poder obtener beneficios del estado o del gobierno regional qué sé yo, teníamos que estar en grupo y de ahí nace la razón de organizarnos. Primero no recuerdo si fuimos 36 los primeros socios después llegamos a 90 y por ahí hemos seguido creciendo. Quien habla es uno de los fundadores. Después hemos ido con el señor Valentín, uno de los líderes antiguos y presidente, quien le gusta estar pendiente. Y aparte de eso, gestionamos el apoyo del comercio justo. Justamente, en ese entonces el dinero que nos daba el señor Valentín lo invertíamos en empacadoras, cablería, apoyo a la comunidad, a las

postas, a los colegios, apoyo en escuelas de líderes, escuela para repostería, y un sinfín de cosas. Gracias a Dios, nosotros ofrecemos un precio justo, somos la cooperativa que cobramos precio justo en el mercado. Somos honestos y leales a quienes nos apoyan.

2. ¿Existen terrenos para seguir propiciando la siembra de banano orgánico actualmente?

J.D.R: Estamos cerrados de áreas, aunque nuestra meta es tener más terreno para tener más ingresos. Estábamos viendo si se da el proyecto del reservorio, quien el señor Valentín está apoyando bastante y yo también ando allí. Y si se lograra ese proyecto del reservorio quizás se amplíen más terrenos. Yo actualmente dispongo de 3 hectáreas aproximadamente. Pero también alquilo hectáreas para sembrar arroz. Como le mencioné ya hay terrenos para APPBOSA.

3. ¿Cree que el crecimiento de siembra para el banano orgánico debería mejorar?

J.D.R: Por supuesto, no solamente el área, lo que nosotros debemos mejorar es en el ratio y en la producción, por ejemplo, antes con un racimo se sacaba una caja. Ahora estamos en ratio 65 por las plagas. Cuando es un producto orgánico se necesita más cuidado, usar otros productos para las plagas. Y si se da cuenta, nosotros nos mantenemos en el tiempo por la calidad de la fruta.

4. ¿Cuál es el rendimiento actual del banano orgánico?

J.D.R: Acá siempre, cada 8 días la producción sube, pero no conviene porque si la producción sube se queda producción ya que todo va calibrado. Por ejemplo, el banano que esta pasado de grado ya no lo llevan y eso no nos conviene.

5. ¿Tienen implementado el riego tecnificado?

J.D.R: Lo tuvo un grupo, pero por desconocimiento y falta de asesoramiento, lo anularon y eso fue una pena honestamente. Actualmente, el sistema de riego es por inundación en donde utiliza motores.

6. ¿A cuántas personas creen que estas beneficiadas por la exportación de banano orgánico, a nivel de cooperativa, a nivel de sus familias, a nivel de los socios?

J.D.R: Somos 536 socios y multiplicados por 2 que son las familias. Por lo menos 2000 personas beneficiadas. Para ser socio es necesario tener tu recibo de agua al día, tener una buena hectárea y vivir en zonas aledañas a la cooperativa.

7. ¿Cuáles son las principales diferencias que usted puede notar sobre la exportación de banano orgánico sobre su calidad frente a la de otros bananos orgánicos de otros países?

J.D.R: Lo que pasa acá mismo hay productos en donde los suelos no son aparentes y por lo tanto, sale un banano insípido. Por suerte, en nuestro lugar Samán, nuestro suelo es bastante bueno. Nuestra fruta tiene un color bonito. El producto más caro a nivel de exportación es del Perú.

8. ¿Existe alguna coordinación con la universidad o el sector de la academia?, ¿vienen a investigar?

J.D.R: Venían antes de la pandemia, de diferentes lugares como Tumbes, Piura, Chiclayo. Por ahora es muy difícil. Acá han venido de todas las asociaciones para ver el proceso. Acá, por ejemplo, tenemos 95% de área con cables de vías (especies de rieles pequeños), no sé si usted ha ido al campo y se habrá percatado de los cables vías.

9. ¿De qué forma están tratando de reducir los costos?

J.D.R: Va la habilidad de cada uno. Como organización nos recomiendan hacer tal y cual cosa, pero a veces no todos tenemos la misma visión o criterio. Por ejemplo, a nosotros nos faltan más capacitaciones. En mi caso tengo otra visión ya que he tenido la oportunidad de viajar a Ecuador y Costa Rica con los ingenieros y he trabajado con clientes. Hay algunos que prefieren ir a la chacra y por ahí ver o recibir lo que les corresponden de sueldo. A pesar de mis problemas familiares y mis propios problemas he seguido en el trabajo. Cuando estaba en Ecuador tuve la oportunidad de ver las plantaciones que son muy distintas que acá, por ejemplo, allá el riego es

tecnificado y son unas empacadoras inmensas y no es como acá. De ahí viene la idea de nosotros de querer hacer el cable vía. Lo que no hemos logrado hacer y si tiene Ecuador son los Drenes que ayuda a bajar las sales debido a que son casas grandes y son fincas además los mismos dueños deciden qué hacer. Acá somos pocos los que tenemos más de dos hectáreas, somos pocos productores. Casi la mayoría esta con 1 ½, 1 o ½ hectárea.

10. ¿Cómo es la comunicación con el gobierno regional o provincial de Sullana?

J.D.R: Acá hay rubros, justamente el compañero Valentín tiene un cargo y varios rubros. Tienen allegados y ellos van al jefe, pero acá hay personas que nos representan como la Ing. Marcia Herrera. En este caso, se gestionó la adquisición de camiones, cables, empacadoras, que vienen de por medio del gobierno. Depende de la habilidad del representante de hacer llegar a las autoridades y saber convencer. Por ejemplo, en una oportunidad vino el expresidente Vizcarra para ver las obras que había hecho el gobierno regional, cerca de la empacadora Sandoval.

11. ¿Tienen contratos con los distribuidores que les compran?

J.D.R: Se hace por contrato por cierto tiempo o terminando el año nuevamente. A nosotros primero nos pagaban a \$ 13.40 y en vez de subir nos bajan el precio, por ende, toda la mano de obra, insumos suben de precio. Tenemos que tratar de superar la producción para compensar esa baja de pago.

12. ¿Actualmente tienen otros objetivos ambiciosos como cooperativa?

J.D.R: Tenemos la ambición de querer comprar terreno por otro sitio, pero no lo hemos logrado porque siempre hay mucho conformismo. Debido a que no hay personal que tengan la visión de querer crecer. En mi caso a mis 63 años me dicen que deje de trabajar, pero yo lo hago por necesidad ya que tengo familia.

13. ¿Señor Juan, que fortalezas identifica usted en la cooperativa?

J.D.R: Hasta ahora como se habrá dado cuenta, los pagos son puntuales, no hay retrasos. Es una fortaleza estar, así como organización. Esta cooperativa me ayudo a solventar gastos gracias algunos préstamos que solicité. Es una fortaleza que estemos organizados como cooperativa.

14. Una oportunidad es algo externo, ¿qué oportunidad tiene la cooperativa que usted puede identificar?

J.D.R: Algo que pueda aprovechar la cooperativa que le beneficia, por ejemplo: hay nuevas leyes, nuevas oportunidades de ver contactar clientes externos, mejores precios, mejores oportunidades de exportación. Se hizo una reunión para buscar nuevos clientes realizada por el actual gerente Blgo. Kelwin Atoche.

15. ¿Qué debilidad (factor interno) y amenaza (factor externo) usted puede identificar como parte interna de la cooperativa?

J.D.R: Como organización no todos pensamos de igual forma ni con la misma visión. No tener la misma idea. No vamos alineados. Hay miembros que descuidan o no dan seguimiento al abono de su parcela. Como amenaza es cuando vienen las lluvias y nos malogran todo el terreno.

16. ¿En qué aspectos cree que pueda mejorar la cooperativa como institución?

J.D.R: Debemos buscar en el plan estratégico para saber a dónde debemos llegar. En mi opinión creo que debemos tener un Centro médico para atender a todos los trabajadores, socios y en general. También tenemos un proyecto de una planta de oxígeno en el cual hemos destinado un dinero de 100,000 dólares el cual está reservado y presupuestado. Si lo lográramos hacer ese dinero se usará. Estamos pensando en tener una persona en el exterior para que pueda monitorear la producción afuera.

17. Le agradezco mucho por su valioso aporte a esta investigación.

J.D.R: Gracias a usted Srta. Lucia, por visitarnos y contribuir a la mejora de nuestra institución. Visítenos pronto.

9.4. Registro Fotográfico

Figura 29

Zona de empaque 1



Figura 26

Parcela con plantación de banano orgánico



Figura 28

Rieles instalados en la plantación de un socio productor



Figura 27

Mapeo en campo de los socios productores



Figura 33

En la zona de almacén



Figura 30

Área de lavado y limpieza del banano orgánico



Figura 32

Contenedor listo para partir al Puerto de Paita



Figura 31

Aplicación de encuesta a socio productor



Figura 35

*Demostración de manipulación del
banano orgánico*

**Figura 34**

Encuestando a un socio productor

**Figura 37**

En las instalaciones de APPBOSA

**Figura 36**

Zona de empaque 2

