



Artículo original / Original article

La gestión empresarial y la productividad de las asociaciones de productores de *Theobroma cacao* L. en el distrito de Las Piedras, Madre de Dios

Business management and productivity of *Theobroma cacao* L. producer associations in the district of Las Piedras, Madre de Dios

Yolanda Paredes-Valverde ^{1*}; Faraón Quispe-Huallpa ¹; Jorge Garate-Quispe ¹

¹Universidad Nacional Amazónica de Madre de Dios, Puerto Maldonado, Perú

Recibido: 08/04/2022

Aceptado: 20/06/2022

Publicado: 25/07/2022

*Autor de correspondencia: yparedes@unamad.edu.pe

Resumen: El objetivo del estudio fue analizar la gestión empresarial y la productividad de 50 asociaciones de productores de *Theobroma cacao* L. (cacao) en el sector de Sudadero – Planchón, distrito de las Piedras, región Madre de Dios, Amazonía peruana. El diseño de estudio fue no experimental; como técnica de recolección se utilizó la encuesta y entrevista. Los resultados identificaron que la mayor proporción 32% de las asociaciones de productoras de cacao tuvieron una extensión mayor a 30 ha, por otro lado, el 56% de los encuestados reportaron ingresos entre 50 000 a 60 000 soles anuales, sin embargo, solo el 12% de los productores de cacao reportaron que realizan muy frecuentemente la planeación antes de la producción, asimismo el 30% de estos indicaron que nunca realizaron la planificación antes de la producción.

Palabras clave: gestión económica; mercado productivo; productores de cacao

Abstract: The objective of the study was to analyze the business management and productivity of 50 *Theobroma cacao* L. (cocoa) producer associations in the Sudadero – Planchón sector, Las Piedras district, Madre de Dios region, Peruvian Amazon. The study design was non-experimental; the survey and interview were used as a collection technique. The results identified that the highest proportion 32% of the associations of cocoa producers had an area greater than 30 ha, on the other hand, 56% of the respondents reported income between 50 000 to 60 000 soles per year, however, only 12% of the cocoa producers reported that they carry out planning very frequently before production, likewise 30% of these indicated that they never carried out planning before production.

Keywords: economic management; productive market; cocoa farmers

1. Introducción

América Latina es conocida como la cuna del cacao (Acuña, 2020). La presencia de la industria del cacao desempeña un papel fundamental en el desarrollo económico de un país y ha tenido un impacto significativo en el mercado global y local. La Organización Internacional del Cacao (ICCO), en la revisión del mercado del cacao de agosto de 2017, informó que se espera que la producción mundial de cacao en grano aumente en un 18,1%, lo que equivale a 4,7 millones de toneladas (Lirag, 2021).

Se han propuesto numerosas teorías para explicar cómo la dinámica de la gestión empresarial ha cambiado y ahora se entrelaza con las del mercado, el entorno y la sociedad (Hernandez, 2011). Por otro lado, la competencia entre las empresas ya no se basa en los productos, sino en los sistemas de producción, especialmente en los modelos de integración de esos sistemas (Saballos et al., 2017).

La viabilidad de una actividad económica o empresarial puede lograrse a través de una serie de elementos, medidas, estrategias y habilidades de gestión empresarial. Los cuatro elementos mencionados son necesarios para hacerla realidad: preparación, coordinación, comunicación y supervisión de la gestión. Un negocio de propiedad y gestión individual es aquel que se sostiene con los ingresos que genera y, por tanto, se conoce como empresa unipersonal. El empresario será dueño de su propio negocio o actividad y no trabajará para un empleador, para satisfacer las demandas siempre cambiantes de una sociedad asumiendo nuevos proyectos (Gúzman-Castillo, 2017).

Es posible combinar cultivos, ganado, o ambos, y bosque en un sistema agroforestal (SAF). Los SAF pueden establecerse al mismo tiempo o de forma escalonada en el tiempo y el espacio con una amplia gama de asociaciones de plantas y un alto potencial de producción de madera, leña, frutas, medicinas, aceites forrajeros y plantas ornamentales (Alcívar-Torres et al., 2019).

El cacao es uno de los cultivos sostenibles más importantes, con énfasis en el manejo integrado entre los componentes que pueden intervenir favorablemente, lo cual puede ser utilizado en el establecimiento de sistemas agroforestales basados en el cacao. Se investigaron los sistemas de producción de cacao orgánico y cacao convencional, ambos no sostenibles en base a la evaluación de las dimensiones ecológicas, con énfasis en el almacenamiento de carbono. Los dos cultivos estudiados presentan sistemas de producción de tipo monocultivo, por lo que se propone un diseño dominado por el cacao (Alcívar-Torres et al., 2019).

El estudio se enfocó en asociación de productores de cacao en la Amazonía sur del Perú, debido a la importancia de estas organizaciones en la comercialización del cacao, así como a la falta de datos sobre la gestión y la competitividad de las organizaciones del sector del cacao (Saballos et al., 2017). En la actualidad, la Asociación de Productores de cacao de Sudadero – Planchón no generan mayor productividad debido al temor o escasa inversión teniendo un efecto ineficiente, altos costos, producto sin calidad, desinterés por mantenimiento y no lo ven rentable. Esta asociación de productores es ineficiente e insuficiente en su gestión empresarial por lo que no planifican, organizan, direccionan ni controlan para generar una productividad de acuerdo a las nuevas condiciones del mercado y cada vez se hace más grave, a falta de tener mayor conocimiento empresarial por parte de los productores de cacao es más falta de mayor inversión destinada a esta producción y el de invertir con mayor frecuencia por los productores de cacao por ser pocos las asociaciones dedicados a esta producción

El objetivo del estudio fue analizar la gestión empresarial y la productividad de las asociaciones de productores de *Theobroma cacao* L. (cacao) en el sector de Sudadero – Planchón, distrito de las Piedras, región Madre de Dios, Amazonía peruana.

2. Materiales y métodos

2.1. Área de estudio

El área de estudio correspondió a las asociaciones de productores de cacao ubicadas en el sector de Sudadero – Planchón, ubicadas en el distrito de Las Piedras, provincia Tambopata, región Madre de Dios.

2.2. Diseño de estudio

El diseño del estudio fue no experimental de corte transversal. Como técnica de recolección de datos se utilizó la encuesta. Mediante la encuesta se recolectó datos que nos permitió establecer contacto con las asociaciones de productores de cacao, mediante la observación describimos el comportamiento de la gestión empresarial en la productividad de cacao aplicando un cuestionario de 22 preguntas con respecto a las dimensiones de planificación, organización, dirección y control, con escala Likert incluyendo preguntas abiertas y cerradas, preguntas direccionadas al tema de manera clara, coherente, estructurada y planificada respondiendo al objetivo propuestos previamente establecidos mediante la modalidad de encuesta personal. Para interrelacionarnos y dialogar con las Asociaciones de cacao, es decir el entrevistador y entrevistado fue simultáneo.

2.3. Población y muestra

La población de estudio fue la Asociación de Productores de cacao de Sudadero – Planchón. La muestra, fue seleccionada con un criterio no probabilístico, 50 agricultores dedicados a la producción de cacao que tienen las mismas características observables en el lugar y en el momento determinado en la cual se lleva a cabo el estudio. En la investigación se entrevistó al total de agricultores dedicados a esta actividad productiva que fueron accesibles y que colaboraron con criterio de inclusión y exclusión.

2.4. Métodos y técnicas

La información recolectada en campo se procesó utilizando la hoja de cálculo de MS Excel. Los análisis descriptivos y las figuras se procesaron y generaron utilizando el paquete estadístico SPSS versión 26.

3. Resultados y discusión

3.1. Producción de cacao

3.1.1. Análisis de frecuencia para datos demográficos en estudiantes

De las 50 productoras de cacao evaluadas, la mayoría (32%) de estas tuvieron una extensión superior a 30 ha, y la menor proporción correspondió a productoras de cacao entre 10-15 ha (12%) (Figura 1). Estudios previos han demostrado que el rendimiento y los costos de producción varía en función al área para producción de cacao (Vaast & Somarriba, 2014). Por ejemplo, Alava et al. (2018) encontraron que la mayor producción de cacao se encuentra en sitios con una extensión superior a 30 ha. Por lo tanto, ya que solo el 32% de las productoras de cacao superan este valor se debería fomentar la ampliación del área de las que tengan un área menor a 30 ha, con la finalidad de incrementar la producción y generar mayor utilidad. Más aún, cuando la zona rural del área de estudio se dedica al cultivo de gramíneas, especialmente en la época de verano, pues en invierno no corre muchos riesgos, por ser una zona de fuente de inundaciones en tiempo de lluvia, perdiendo el cultivo de la producción de cacao.

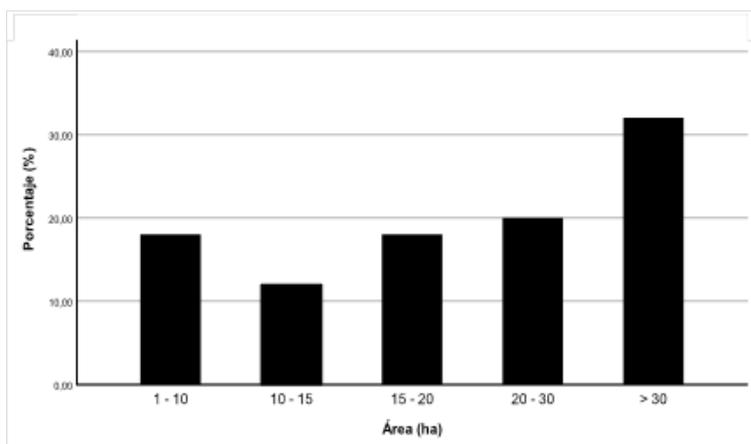


Figura 1. Número de hectáreas que producen cacao

3.1.2. Etapas de producción de cacao

La mayoría de los productores de cacao (28), desde Sudaderos hasta Planchón, tuvieron entre 5 - 6 años como etapa de producción de cacao, utilizando el proceso productivo en toda la cadena productiva utilizando las operaciones planificadas para transformar ciertos insumos o factores de bienes. Este proceso tecnológico que se suele implicar determinadas maquinarias especializadas, a fin de cubrir la demanda a través de un circuito de comercialización, esta etapa otorga un producto final con un valor añadido que aumentará constantemente la rentabilidad. En tanto 22 productores de cacao (44%) tiene las etapas de producción entre 2 - 5 años en cuanto al proceso de producción utilizando una tecnología baja de liberación de ventas entre aspectos que se direcciona al comercio solo en la región. En este contexto, Reyes & Flores (2012) mencionan que las etapas de producción deben mostrar diferentes planes y estrategias para promover la producción a fin de evaluar los costos de producción aprovechando la asistencia técnica, y financiera en la producción a fin de vender en supermercados, y mercados para obtener los costos mínimos de producción promoviendo el incremento de la rentabilidad (Escobar et al., 2020).

3.1.3. Plan de Negocios para producir Cacao

Interesantemente, el 56% productores de cacao se dedican al plan de negocios para producir cacao tanto en Sudadero como en Planchón a fin optimizar su producción estableciendo metas para dirigir estrategias y cumplir objetivos obteniendo el resultado deseado, valorando su creatividad e iniciativas, innovando la productividad dentro de los productores asociados.

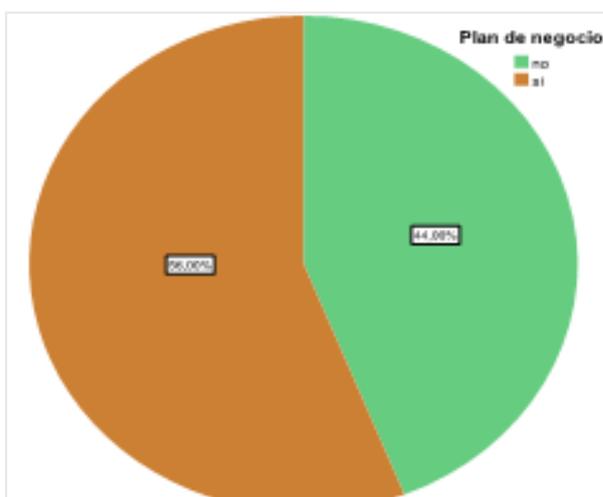


Figura 2. Plan de negocios para producir cacao

Por otro lado, el 44% de los productores no realizan sus actividades mediante un plan de negocios. Esto sugiere que al producir el cacao porque no le dan el valor a la creatividad, tampoco

existe aporte de ideas para optimizar el proceso de producción que innove u ofrezca aumentar la productividad para ofrecer recompensas a las iniciativas a los productores. Además, se observó que la capacitación del personal en ocasiones es complicada, por no disponer de tiempo.

Según Reyes & Flores (2012) manifiestan que el plan de negocios utilizado en la agricultura ha creado diferentes planes y estrategias para promover la producción manifestando que el 56% de los productores de cacao coinciden de que deben manejar un plan de negocios. De esta manera se puede aprovechar la asistencia técnica y financiera basada en cultivo semi intensivo con la mayor cantidad de hectáreas producidas para trasladar a diferentes mercados a bajos costos, con mayor información y mayor inversión inicial como para todo el proceso y generar rentabilidad alta durante el proceso (Ali et al., 2018; Ansah et al., 2020).

3.1.4. Ingreso de los productores de cacao

El 56% de los productores mencionaron que tienen ingresos entre 50 000 a 60 000 soles anuales. Sin embargo, estos ingresos se dan siempre y cuando siembren la mayor cantidad de sus hectáreas. Es decir, está en función a la producción para obtener bienes, principalmente, cacao al cosechar del campo para el beneficio del núcleo familiar o familias agrupadas, así como el empleo laboral cuando se dedican a esta actividad de seguridad alimentaria, así como la cultura y tradición gastronómica de la región. Mientras que el resto de los productores de cacao (44 %) reportaron ingresos entre 10 000 a 20 000 soles anuales. A pesar de estos, los montos reportados representan una elevada concentración del ingreso familiar dentro del área rural, superiores a los reportados en la cuenca del río Huallaga, en promedio 500 soles por hectárea (Vásquez-Tarrillo et al., 2021). Los componentes no laborales del ingreso tienen mayor concentración. Además de existir desigualdad de ingreso entre productores, relacionado con el mayor valor del cacao (Jiménez & Lizárraga, 2003).

3.2. Control

3.2.1. Medidas correctivas durante la producción del cacao

Sobre las medidas correctivas, se encontró que el 28% de los productores de cacao raramente toman medidas correctivas que es el primer paso para estabilizar la producción ya que es una acción inmediata para evitar problemas continuos, durante el proceso de producción. En tanto 26% de los productores frecuentemente utilizan acción preventiva para mejorar el proceso para ayudar a evitar que vuelvan a ocurrir los mismos problemas a largo plazo utilizando para garantizar la mitigación del riesgo de que el mismo problema no vuelva a ocurrir en el futuro jugando un papel importante que esfuerce lograr una gestión de rendimiento. Sin embargo, solo el 12% mencionaron que muy frecuentemente realizan la planeación antes de la producción de cacao. Además, el 16% de productores de cacao nunca aplicaron medidas correctivas, es decir no tuvo participación de las partes interesadas adecuadamente en cuanto a gerentes de producción, tampoco tuvo alta dirección. Garrido-Arboleda & Palma-Montero (2010) mencionan que las medidas correctivas se deben aplicar antes del proceso final de la producción del cacao y que cuente con todas las características propias, existiendo un compromiso sobre el cumplimiento en todos los puntos de control al ser evaluados durante la producción desde la gerencia general hasta el departamento de ventas partiendo de un principio normativo que es el bienestar laboral de los productores y las condiciones laborales personales óptimas.

Tabla 1. Aplicación de medidas correctivas en la producción de cacao

Datos	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	8	16%
Raramente	14	28%
Ocasionalmente	5	10%
Frecuentemente	13	26%
Muy Frecuentemente	10	20%
Total	50	100%

3.2.2. Planeación antes de producir cacao

Solo el 38% de los productores de cacao raramente realizan planeación antes de producir por ser una actividad delicada durante el proceso para atender las necesidades del mercado y conseguir la viabilidad del plan en ella están fijadas pautas generales como el stock, capacidad de almacenamiento, producción, estableciendo un plan de trabajo dependiendo de la cantidad de pedidos o de las ventas esperadas.

Por otro lado, el 10% de los productores de cacao ocasionalmente utilizan la planeación de manera organizativa, dirigido a relacionar la demanda del mercado con la oferta empresarial a través de la labor productiva dentro de un plan temporal. Aguirre & Castro (2015) mencionaron que 38% de los productores de cacao deben realizar la planeación antes de producir con la finalidad de determinar alternativas de la planeación financiera en los cultivos de cacao, el cual permitirá evaluar el nivel de rendimiento.

Tabla 2. Planeación antes de producir cacao

Datos	Frecuencia	Porcentajes
Nunca	8	16%
Raramente	19	38%
Ocasionalmente	5	10%
Frecuentemente	12	24%
Muy Frecuentemente	6	12%
Total	50	100%

3.2.3. Planificación antes de producir cacao

El 30% de los productores de cacao nunca realizan planificación porque no conocen planificar, ni planear producir cacao. En tanto, el 22% productores de cacao siempre realizan planificación con la finalidad de diversificar sus productos agrícolas, manteniendo el área de terreno.

Mientras que el 22% de productores raras veces realizan planificación a fin de llevar la producción a diferentes mercados de la región, o fuera de la región. Por tanto, el 16% de los productores de cacao pocas veces realizan planificación por no tener mayores conocimientos de la planificación.

Finalmente 10% de los productores de cacao casi siempre no tienen planificación porque no les interesa planificar a pesar de tener mayor demanda. Alava et al. (2018) mencionan que se debería realizar planificación dentro de los sistemas de cacao orgánico o cacao convencional, el cual fue sustentable en la evaluación de la dimensión ecológica, incluyendo biomasa como suelo, cultivos que presentan sistemas de producción de tipo monocultivo y otros no presenta diseños agroforestales, proponiendo diseños compuestos por cacao como cultivo principal.

Tabla 3. Planificación antes de producir

Datos	Frecuencia	Porcentajes
Nunca	15	30%
Pocas veces	8	16%
Raras veces	11	22%
Siempre	11	22%
Casi siempre	5	10%
Total	50	100%

4. Conclusiones

De las 50 productoras de cacao evaluadas, el 32% de estas tuvieron una extensión superior a 30 ha, y la menor proporción correspondió a productoras de cacao entre 10-15 ha (12%). La mayoría de los productores de cacao (28), desde Sudadero hasta Planchón, tuvieron entre 5 - 6 años como etapa de producción de cacao. El 56% de los productores de cacao se dedican al plan de negocios

para producir cacao. El 56% de los productores mencionaron que tienen ingresos entre 50 000 a 60 000 soles anuales. El 28% de los productores de cacao raramente toman medidas correctivas que es el primer paso para estabilizar la producción ya que es una acción inmediata para evitar problemas continuos, durante el proceso de producción. El 30% de los productores de cacao nunca realizan planificación porque no conocen planificar, ni planear producir cacao.

Financiamiento

Ninguno.

Conflicto de intereses

Los autores declaran no tener ningún conflicto de intereses.

Contribución de autores

P-V, Y.: conceptualización, análisis formal, investigación, metodología, escritura (preparación del borrador final).

Q-H, F.: metodología, investigación, curación de datos.

G-Q, J.: investigación, análisis formal, curación de datos.

Referencias bibliográficas

- Acuña, C. (2020). El cacao en la Costa ecuatoriana: estudio de su dimensión cultural y económica. *Estudios de la Gestión. Revista Internacional de Administración*, 7(7), 59-83. <https://doi.org/10.32719/25506641.2020.7.3>
- Aguirre Valverde, D. G., & Castro Trujillo, L. A. (2015). Planeación financiera y su incidencia en los canales de créditos de los productores cacaoteros, del cantón Quinsaloma, año 2014. [Universidad Técnica de Ecuador], 68. <http://repositorio.uteq.edu.ec/handle/43000/1311>
- Alava, M. F., Poaquiza, J. T., & Lopez, G. H. C. (2018). La producción arrocerera del Ecuador: Caso Samborondón, 2011 – 2015. *Revista Espacios*, 39(34), 12. <https://www.revistaespacios.com/a18v39n34/18393412.html>
- Alcívar-Torres, A., García-Vásquez, G., Cadena-Piedrahita, D., & Sánchez-Vásquez, V. (2019). Evaluación y Planificación de Sistemas Agroforestales Sustentables de Cacao (*Theobroma cacao* L.) y Bambum (*Guadua angustifolia* K.). *Revista Ciencia e Investigación*, 4(4), 10-21. <https://doi.org/10.5281/zenodo.3473533>
- Ali, E. B., Awuni, J. A., & Danso-Abbeam, G. (2018). Determinants of fertilizer adoption among smallholder cocoa farmers in the Western Region of Ghana. *Cogent Food and Agriculture*, 4(1), 1-10. <https://doi.org/10.1080/23311932.2018.1538589>
- Ansah, E. O., Kaplowitz, M. D., Lupi, F., & Kerr, J. (2020). Smallholder participation and procedural compliance with sustainable cocoa certification programs. *Agroecology and Sustainable Food Systems*, 44(1), 54-87. <https://doi.org/10.1080/21683565.2019.1579776>
- Escobar, S., Santander, M., Useche, P., Contreras, C., & Rodríguez, J. (2020). Aligning strategic objectives with research and development activities in a soft commodity sector: A technological plan for colombian cocoa producers. *Agriculture*, 10(5), 141. <https://doi.org/10.3390/agriculture10050141>
- Garrido-Arboleda, J., & Palma-Montero, L. (2010). Planteamiento de acciones correctivas sobre los puntos de control con nivel de cumplimiento mayor y menor a partir de los hallazgos encontrados en lista de verificación del módulo de frutas y hortalizas del sistema de calidad global G.A.P. en cultivos [Universidad San Buenaventura Cali]. <http://hdl.handle.net/10819/1340>

- Gúzman-Castillo, A. (2017). Gestión Empresarial e Innovación desde la Educación Especial. *UCA Profesional*, 1(1), 14-23. <https://www.uca.ac.cr/wp-content/uploads/2017/10/Revista-Profesional-Vol-1.pdf>
- Hernandez, H. (2011). La gestión empresarial , un enfoque del siglo XX, desde las teorías administrativas científica, funcional , burocrática y de relaciones humanas. *Escenarios*, 9(1), 38-51. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3875234>
- Jiménez, W., & Lizárraga, S. (2003). Ingresos y Desigualdad en el Área Rural de Bolivia. *Investigadores de la Unidad de Analisis y Politicas Sociales y Economicas UDAPE*, 1-19. https://www.udape.gob.bo/portales_html/Documentos de trabajo/DocTrabajo/2003/WJ-SL03.PDF
- Lirag, M. T. B. (2021). Cost and Return Analysis of Small-scale Cacao (*Theobroma cacao*) Production in Camarines Sur, Philippines. *Journal of Agriculture and Ecology Research International*, 22(1), 63274. <https://doi.org/10.9734/jaeri/2021/v22i130178>
- Reyes, G., & Flores, J. (2012). Plan de negocio para la producción y comercialización de tilapia roja (*Oreochromis mossambicus* X spp) en Managua, Nicaragua [Universidad Zamorano]. <https://bdigital.zamorano.edu/server/api/core/bitstreams/f28a449f-a407-4007-8eb9-3c2986d4595d/content>
- Saballos, N. J., Amador, C. M., & Calero Borge, W. A. (2017). Competitividad de las organizaciones productoras de cacao (*Theobroma cacao* l) en el sureste de Nicaragua. *Ciencia e Interculturalidad*, 21(2), 104-114. <https://doi.org/10.5377/rci.v21i2.5604>
- Vaast, P., & Somarriba, E. (2014). Trade-offs between crop intensification and ecosystem services: the role of agroforestry in cocoa cultivation. *Agroforestry Systems*, 88(6), 947-956. <https://doi.org/10.1007/s10457-014-9762-x>
- Vásquez-Tarrillo, R. W., Salinas, A. J. C., Chávez, M. L. D., & Berrocal, M. M. (2021). Caracterización de los sistemas de producción bajo un enfoque de sistemas agroforestales de la cuenca media margen derecha del rio Huallaga - Aucayacu. *Brazilian Journal of Animal and Environmental Research*, 4(3), 4581-4595. <https://doi.org/10.34188/bjaerv4n3-139>