

**UNIVERSIDAD NACIONAL AGRARIA DE LA SELVA**

**FACULTAD DE: CIENCIAS CONTABLES**



**TESIS TITULO PROFESIONAL**

**“LA CONTABILIDAD DE GESTIÓN Y EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL EN LA ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES Y COMERCIALIZADORES AGROPECUARIOS FORESTAL ALTO ENEÑAS, EN EL DISTRITO DE VILLA RICA”**

**PARA OBTENER EL TÍTULO PROFESIONAL DE CONTADOR PÚBLICO**

**ELABORADO POR**

**Eneida del Pilar Delgado Alvarez**

**ASESOR:**

**CPC. Elfred Ríos Flores**

**Tingo María**

**2025**



**UNIVERSIDAD NACIONAL AGRARIA DE LA SELVA**  
**FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES**  
**ESCUELA PROFESIONAL DE CONTABILIDAD**



**ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TESIS N° 009/2025-FCC-UNAS**

Siendo las 11:05 a.m., del día 09 de junio de 2025, reunidos en el Auditorio de la Facultad de Ciencias Contables, se instaló el Jurado Evaluador, designado con Resolución 015/2022-D-FCC de fecha 09 de marzo de 2022, se designa el jurado calificador, Resolución 142/2022-D-FCC de fecha 12 de octubre de 2022, se aprueba el cambio de título, se aprueba el proyecto de tesis y cambio de presidente de jurado calificador del proyecto de tesis, a fin de iniciar la sustentación de la Tesis para optar el título de **Contador Público** denominado:


**“LA CONTABILIDAD DE GESTIÓN Y EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL EN LA ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES Y COMERCIALIZADORES AGROPECUARIOS FORESTAL ALTO ENEÑAS, EN EL DISTRITO DE VILLA RICA”**

Presentado por la bachiller: **DELGADO ALVAREZ, ENEIDA DEL PILAR**, de la Carrera Profesional de Contabilidad. Luego de la sustentación y absueltas las preguntas de rigor, se procedió a la respectiva calificación de conformidad al Reglamento de Grados y Títulos de la UNAS, cuyo resultado, se indica a continuación:

**APROBADO POR : UNANIMIDAD**

**CALIFICATIVO : BUENO**

Siendo las 12:03 p.m. se dio por culminado el acto de sustentación de tesis, firmando a continuación los miembros del Honorable Jurado y su Asesor, en señal de conformidad.

  
CPC. Dra. LUZ VIOLETA INFANTAS BENDEZU  
Presidente

  
CPC. Mg. EDWIN GRANDEZ MOSQUERA  
Miembro

  
CPC. Mg. JOSE DARWIN MALPARTIDA MARQUEZ  
Secretario

  
CPC. Dr. ELFREDO RIOS FLORES  
Asesor





UNAS

VICERRECTORADO DE  
INVESTIGACIÓN

INSTITUTO DE  
INVESTIGACIÓN

UNIDAD DE SOPORTE  
CIENTÍFICO  
REPOSITORIO INSTITUCIONAL

"Decenio de la Igualdad de Oportunidades para Mujeres y Hombres"  
"Año de la Esperanza y el Fortalecimiento de la Democracia"

## CERTIFICADO DE SIMILITUD T.I. N 060 - 2026 - CS-RIDUNAS

El Jefe de la Unidad de Soporte Científico de la Universidad Nacional Agraria de la Selva, quien suscribe,

### CERTIFICA QUE:

El Trabajo de Investigación; aprobó el proceso de revisión a través del software TURNITIN, evidenciándose en el informe de originalidad un índice de similitud no mayor del 25% y contenido generado por Inteligencia Artificial menor o igual al 20%. Según establece el Art. 29° y 30° del Acuerdo Nro.017-2025-CIUNAS-VRI-UNAS.

### Programa de Estudio:

Contabilidad

### Tipo de documento:

Tesis

X

Trabajo de Suficiencia Profesional

TÍTULO	AUTOR	PORCENTAJE	
		SIMILITUD	CONTENIDO GENERADO POR INTELIGENCIA ARTIFICIAL
LA CONTABILIDAD DE GESTIÓN Y EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL EN LA ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES Y COMERCIALIZADORES AGROPECUARIOS FORESTAL ALTO ENEÑAS, EN EL DISTRITO DE VILLA RICA	ENEIDA DEL PILAR DELGADO ALVAREZ	14 % Catorce	Menor a 20 %

Tingo María, 20 de febrero de 2026.



UNIVERSIDAD NACIONAL AGRARIA DE LA SELVA  
UNIDAD DE SOPORTE CIENTÍFICO  
  
ING. EINSTEIN A. ORTIZ MORALES  
JEFE

C.C. Archivo

**UNIVERSIDAD NACIONAL AGRARIA DE LA SELVA****REGISTRO DE TESIS PARA LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO UNIVERSITARIO****I. DATOS GENERALES DE PREGRADO**

<b>Universidad</b>	: Universidad Nacional Agraria de la Selva
<b>Facultad</b>	: Facultad de Ciencias Contables
<b>Título de Tesis</b>	: “La contabilidad de gestión y el desarrollo organizacional en la Asociación de Productores y Comercializadores Agropecuarios Alto Eneñas, en el distrito de Villa Rica”
<b>Autor</b>	: Eneida del Pilar Delgado Alvarez
<b>Asesor de Tesis</b>	: CPC. Elfred Ríos Flores
<b>Escuela Profesional</b>	: Escuela Profesional de Contabilidad
<b>Programa de Investigación</b>	: Ciencias Sociales y Desarrollo Sostenible
<b>Línea de Investigación</b>	: Ética y Responsabilidad Social en las Organizaciones
<b>Eje temático de investigación:</b>	Desarrollo organizacional
<b>Lugar de Ejecución</b>	: Distrito de Villa Rica
<b>Duración: Fecha de Inicio</b>	: 01 – 01 – 2022
<b>Término</b>	: 11 – 12 – 2022
<b>Financiamiento</b>	: S/. 3,500.00

.....  
Eneida del Pilar Delgado Alvarez

.....  
CPC. Elfred Ríos Flores

## INTRODUCCIÓN

En la Asociación de Productores y Comercializadores Agropecuarios Forestal Alto Eneñas – APROCAFAE no se tiene un buen desarrollo organizacional, y esto se evidencia por el deficiente manejo de las cuentas contables. Asimismo, existe carencia de un buen control y cuantificación de los costos de producción, sumado a ello que los gastos administrativos son altos. Además, se percibe que la participación de los socios es cada vez menos intensa, conllevando a tener una situación de desunión entre los asociados.

El presente informe se encuentra conformado bajo una estructura dada. Capítulo I “Planteamiento Metodológico” esta se encuentra conformado por la fundamentación del problema, la formulación de las interrogantes, objetivos hipótesis, justificación, delimitación y metodología; esta última hace referencia a los método, diseño y técnicas utilizadas para poder desarrollar la investigación, la cual fue planteada en tres capítulos.

Capitulo II “Fundamento Teórico”, en ello contempla los antecedentes de la investigación (internacional, nacional y local) y las bases teóricas (teorías que sirven como cimiento para la investigación).

Capitulo III “Resultados de la investigación”, en este apartado se desarrollan los resultados de cada una de las variables tanto independientes como las dependientes; asimismo, se muestran la verificación de la hipótesis, en ello engloba la realización de la prueba de normalidad y su respectiva prueba de correlación. Finalmente, se presentan las conclusiones, recomendaciones referencias y anexos.

**LA CONTABILIDAD DE GESTIÓN Y EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL  
EN LA ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES Y COMERCIALIZADORES  
AGROPECUARIOS FORESTAL ALTO ENEÑAS, EN EL DISTRITO DE VILLA  
RICA**

**RESUMEN**

La investigación es efectuada con la finalidad de determinar en qué medida la contabilidad de gestión y la unidad asociativa se relaciona con el desarrollo organizacional de la Asociación de Productores y Comercializadores Agropecuarios Forestal Alto Eneñas, en el distrito de Villa Rica. Por ello se elige una población de 20 personas, el tipo de investigación es correlacional debido a la búsqueda de la relación o asociación que existe entre dos variables. Los principales resultados fueron: La gran mayoría de los socios determinan de forma inadecuada los diversos costos (60% en cuanto al costo de producción, 55% referente al costo de ventas y marketing, y 65% respecto al costos administrativos), la cual se aprecia que existe una inadecuada contabilidad de gestión en la Asociación. Asimismo, existe poca participación en reuniones por parte de los socios, el no incremento de socios en la APROCAFAE y la poca participación en las diversas ferias agropecuarias realizadas tanto dentro o fuera del distrito de Villa Rica, se nota una clara evidencia de una baja o poca unidad asociativa. Además, los directivos no aplican de manera correcta las normas y sumado al incumplimiento por parte de los socios; no hubo incremento de la producción y ventas en los últimos años, lo mismo ocurre con la tecnología; solo un 10% de socios siempre hacen uso de la tecnología y el 50% considera que el nivel de uso es bajo. Finalmente, se llegó a la conclusión que la contabilidad de gestión y la unidad asociativa de la Asociación de Productores y Comercializadores Agropecuarios Forestal Alto Eneñas, en el distrito de Villa Rica se relacionan significativamente con el desarrollo organizacional.

**Palabras claves:** Contabilidad de gestión; unidad asociativa; desarrollo organizacional.

**MANAGEMENT ACCOUNTING AND ORGANIZATIONAL DEVELOPMENT IN  
THE ASSOCIATION OF PRODUCERS AND TRADERS AGROPECUARIOS  
FORESTAL ALTO ENEÑAS, IN THE DISTRICT OF VILLA**

**SUMMARY**

The research is carried out with the purpose of determining to what extent management accounting and the associative unit are related to the organizational development of the Alto Eneñas Forestal Association of Agricultural Producers and Marketers, in the district of Villa Rica. For this reason, a population of 20 people was chosen, the type of research is correlational due to the search for the relationship or association that exists between two variables. The main results were: The great majority of the partners determine inadequately the different costs (60% regarding the cost of production, 55% regarding the cost of sales and marketing, and 65% regarding administrative costs), which shows that there is inadequate management accounting in the Association. There is also little participation in meetings by members, no increase in the number of APROCAFAE members and little participation in the various agricultural fairs held both inside and outside the district of Villa Rica, which is clear evidence of low or little associative unity. In addition, the directors do not apply the norms correctly, leading to non-compliance on the part of the members; there has been no increase in production and sales in recent years, and the same is true for technology; only 10% of members always use technology and 50% consider that the level of use is low. Finally, it was concluded that management accounting and the associative unit of the Asociación de Productores y Comercializadores Agropecuarios Forestal Alto Eneñas, in the district of Villa Rica are significantly related to organizational development.

**Keywords:** Management accounting; associative unit; organizational development.

## **CAPITULO I: PLANTEAMIENTO METODOLÓGICO**

### **1.1. Fundamentación del Problema**

#### **1.1.1. Selección general: Desarrollo organizacional**

En un panorama empresarial en constante evolución, el desarrollo organizacional emerge como un faro de transformación consciente. Según Chiavenato (2009), este enfoque trasciende la mera adaptación pasiva: se trata de un viaje estructurado donde las organizaciones tejen, con precisión y reflexión, cambios profundos en su tejido cultural y estructural. A través de metodologías sociales diseñadas para diagnosticar necesidades y guiar transformaciones, se crea un espacio donde actitudes, valores y dinámicas internas se alinean con los retos del entorno mercados cambiantes, innovaciones tecnológicas y demandas sociales, todo ello con la guía experta de un consultor que actúa como catalizador.

Este proceso no es un lujo, sino una necesidad imperiosa para entidades que aspiran a mantener su relevancia. Empresas privadas, organizaciones sin fines de lucro y cooperativas descubren que su resiliencia depende de una mirada clara sobre sus costos: no basta reducir gastos, sino comprender cómo se entrelazan los recursos en cada eslabón de su cadena operativa. Aquí, la transparencia en la gestión se convierte en aliada estratégica, permitiendo ajustes precisos que preservan la sostenibilidad sin mermar la competitividad.

En el ámbito industrial, donde la eficiencia es sinónimo de supervivencia, tanto el sector público como el privado enfrentan un desafío similar: desentrañar la complejidad de los costos productivos. Conocer no solo qué se gasta, sino por qué y cómo, permite a los líderes tomar decisiones con visión de futuro, anticipando no solo necesidades inmediatas, sino también las tendencias que definirán el mañana. En este juego de equilibrios, el desarrollo organizacional deja de ser una

herramienta técnica para convertirse en un arte de la adaptación inteligente.

### **1.1.2. Selección específica: La contabilidad de gestión y el desarrollo organizacional en la Asociación de Productores y Comercializadores Agropecuarios Forestal Alto Eneñas, en el distrito de Villa Rica**

En la Asociación de Productores y Comercializadores Agropecuarios Forestal Alto Eneñas (APROCAFAE) se evidencia un limitado desarrollo organizacional, reflejado principalmente en el inadecuado manejo de las cuentas contables. Esta situación se manifiesta a través de información financiera imprecisa y presentada de manera inoportuna, lo que dificulta una adecuada toma de decisiones. Asimismo, la deficiente comunicación organizacional impide que los socios accedan de forma oportuna a información relevante sobre la situación financiera de la asociación, considerando que el estado de resultados es elaborado y socializado únicamente al cierre del período contable y en una sola ocasión.

En relación con la contabilidad de gestión, la APROCAFAE presenta debilidades significativas en el control y la adecuada cuantificación de los costos de producción, ya que las cifras registradas no reflejan el valor real de dichos costos. Del mismo modo, los gastos asociados a las actividades de marketing y ventas no han logrado generar incrementos sostenidos en los niveles de ingresos. A ello se suma la elevada carga de los gastos administrativos, debido a la contratación de personal contable y administrativo durante la etapa de cosecha (abril a octubre), quienes perciben remuneraciones fijas, así como del personal permanente de planta responsable de planta, personal de guardianía y personal de apoyo, independientemente del comportamiento de los ingresos obtenidos por la asociación.

Por otro lado, desde su creación, la APROCAFAE estuvo conformada inicialmente por 30 socios; sin embargo, en la actualidad solo se registra la participación y recurrente de 20 asociados. Esta reducción se acompaña de una disminución progresiva en el nivel de involucramiento de los socios restantes, lo que ha generado un escenario de desarticulación y debilitamiento del sentido de cohesión organizacional dentro de la asociación.

## **1.2. Formulación de las interrogantes**

### **1.2.1. Interrogante general**

¿En qué medida la contabilidad de gestión y la unidad asociativa se relaciona con el desarrollo organizacional de la Asociación de Productores y Comercializadores Agropecuarios Forestal Alto Eneñas, en el distrito de Villa Rica?

### **1.2.2. Interrogantes específicas**

- ¿Cuál es la relación entre la contabilidad de gestión y el desarrollo organizacional de la Asociación de Productores y Comercializadores Agropecuarios Forestal Alto Eneñas, en el distrito de Villa Rica?
- ¿Cuál es la relación entre la unidad asociativa y el desarrollo organizacional de la Asociación de Productores y Comercializadores Agropecuarios Forestal Alto Eneñas, en el distrito de Villa Rica?

## **1.3. Objetivos**

### **1.3.1. Objetivo general**

Determinar en qué medida la contabilidad de gestión y la unidad asociativa se relaciona con el desarrollo organizacional de la Asociación de Productores y Comercializadores Agropecuarios Forestal Alto Eneñas, en el distrito de Villa Rica.

### 1.3.2. Objetivos específicos

- Identificar la relación entre la contabilidad de gestión y el desarrollo organizacional de la Asociación de Productores y Comercializadores Agropecuarios Forestal Alto Eneñas, en el distrito de Villa Rica.
- Identificar la relación entre la unidad asociativa y el desarrollo organizacional de la Asociación de Productores y Comercializadores Agropecuarios Forestal Alto Eneñas, en el distrito de Villa Rica.

## 1.4. Hipótesis

### 1.4.1. General

La contabilidad de gestión y la unidad asociativa de la Asociación de Productores y Comercializadores Agropecuarios Forestal Alto Eneñas, en el distrito de Villa Rica se relacionan significativamente con el desarrollo organizacional.

### 1.4.2. Específicos

- La contabilidad de gestión y el desarrollo organizacional de la Asociación de Productores y Comercializadores Agropecuarios Forestal Alto Eneñas, en el distrito de Villa Rica, se relacionan directa y significativamente.
- La unidad asociativa y el desarrollo organizacional de la Asociación de Productores y Comercializadores Agropecuarios Forestal Alto Eneñas, en el distrito de Villa Rica, se relacionan directa y significativamente.

### 1.4.3. Sistema de variables, dimensiones

- **Variable dependiente (Y)**

**Y = Desarrollo organizacional**

- **Variables independientes (X)**

$X_1$  = Contabilidad de gestión

$X_2$  = Unidad asociativa

**1.4.4. Definición operacional de variables, dimensiones e indicadores.**

La conexión lógica que resulta de la operacionalización de la hipótesis trazada:

$$\forall A \in \{AX \rightarrow AY\}$$

- **Variable dependiente (Y)**

**Y = Desarrollo organizacional**

**Indicadores**

$Y_{11}$  = Percepción respecto al desarrollo en la organización

$Y_{12}$  = Aplicación de las normas

$Y_{13}$  = Incremento de la producción y venta

$Y_{14}$  = Aumento del uso de la tecnología

- **Variable independiente (X)**

**$X_1$  = Contabilidad de gestión**

**Indicadores**

$X_{11}$  = Costo de producción

$X_{12}$  = Costo de marketing y ventas

$X_{13}$  = Costos administrativos

**$X_2$  = Unidad asociativa**

**Indicadores**

X <sub>21</sub>	=	Participación en reuniones
X <sub>22</sub>	=	Incremento de socios hasta la actualidad
X <sub>23</sub>	=	Participación en ferias agropecuarias

## **1.5. Justificación e importancia**

### **1.5.1. Justificación**

Se realiza con el propósito de enfrentar la problemática de un desarrollo organizacional deficiente en la APROCAFAE, ubicada en el distrito de Villa Rica. Además, el objetivo de esta investigación es proporcionar recomendaciones y procedimientos que permitan mejorar el desarrollo organizacional de la Asociación.

### **1.5.2. Importancia**

El desarrollo del estudio es importante, dado que determina la relación de la contabilidad de gestión y la unidad asociativa con el desarrollo organizacional en la APROCAFAE. Con los resultados, se puede desarrollar propuestas para mitigar el problema de la Asociación.

## **1.6. Delimitaciones**

### **1.6.1. Teórica**

El estudio está sustentado con trabajos de investigación, artículos y tesis relacionados al problema y a las variables tanto dependiente como las independientes. Esta información facilita tener un marco teórico adicional, para determinar la relación de la contabilidad de gestión y la unidad asociativa con el desarrollo organizacional de la Asociación.

### **1.6.2. Espacial**

El presente estudio se desarrolló en el distrito de Villa Rica y los resultados obtenidos benefician a la APROCAFAE, para que tomen medidas ante el inadecuado desarrollo organizacional.

### **1.6.3. Temporal**

Es de naturaleza transversal, ya que se analizaron las variables en un periodo específico a partir del inicio del proyecto de investigación, limitándose al año 2022.

## **1.7. Metodología**

### **1.7.1. Nivel de investigación**

Es de naturaleza correlacional, ya que examinó la relación entre las variables planteadas en la hipótesis, siendo una de ellas la variable dependiente. (desarrollo organizacional) e independientes (contabilidad de gestión y unidad asociativa).

### **1.7.2. Tipo de investigación**

Se enmarca dentro de la categoría de investigación aplicada, la cual se caracteriza por utilizar teorías científicas de diversas disciplinas para generar conocimiento aplicable a los problemas de la sociedad o el sector productivo. Respecto al tipo de información empleada, se trata de un análisis transversal o transaccional que busca examinar variables y estudiar su aparición y conexión en un instante concreto. (Hernández et al., 2014).

### **1.7.3. Métodos**

#### **a. General**

Se empleó el método hipotético-deductivo para analizar la relación entre las variables independientes y la variable dependiente en APROCAFAE, ubicada en el distrito de Villa Rica. Mediante la recopilación de información y la contrastación de datos a través de las conclusiones, fue posible confirmar la hipótesis de investigación, validándola en base a los fundamentos teóricos planteados y los resultados obtenidos de las encuestas realizadas.

El enfoque principal del método hipotético-deductivo consiste en generar una hipótesis a partir del análisis de teorías, principios o leyes más amplias, empleando procedimientos inductivos. Posteriormente, mediante procedimientos deductivos, se derivan conclusiones específicas a partir de la hipótesis, y se verifica la autenticidad o inexactitud de los hechos, procesos o conocimientos mediante el principio de falsación propuesto por Karl Popper. (Ñaupas et al., 2013).

#### **b. Estadístico**

Se utilizó este enfoque metodológico con el propósito de representar de manera gráfica los resultados obtenidos al aplicar los indicadores de las variables y su interpretación. Mediante la combinación de técnicas inductivas y deductivas, Se examinaron las variables indicadas en la hipótesis de investigación con el fin de determinar la conexión entre ellas. Como consecuencia de este análisis, se confirmó la validez de la hipótesis de investigación.

#### **1.7.4. Diseño de la investigación**

Adopta un enfoque no experimental ex post facto, dado que se analizaron las variables dependiente e independiente después de su ocurrencia, con el objetivo de establecer una relación a través de la hipótesis planteada.

El término "ex post facto" se refiere a la idea de que el investigador busca validar las hipótesis una vez que el fenómeno ha tenido lugar.

#### **1.7.5. Población**

Estuvo conformada por los socios de la APROCAFAE, en el distrito de Villa Rica, siendo la cantidad de 20 socios.

#### **1.7.6. Muestra**

Fue la totalidad de la población, debido a que se tiene una muestra estadística pequeña. Este tipo de muestreo también es conocido como censal, porque se toma en cuenta al 100% de la población.

#### **1.7.7. Técnicas de recolección de datos**

##### **a. Encuestas**

En el proceso de recolección de datos primarios de la investigación, se utilizó un cuestionario como la principal herramienta para obtener información. Este cuestionario permitió el estudio de las variables relacionadas con el desarrollo organizacional, la contabilidad de gestión y la unidad asociativa en la APROCAFAE, ubicada en el distrito de Villa Rica.

##### **b. Instrumentos**

Se emplearon las cédulas del cuestionario como herramienta para llevar a cabo la aplicación de la técnica seleccionada.

##### **c. De los materiales**

Se utilizaron los siguientes materiales: Hojas bond, corrector, lapiceros, cámara fotográfica, computadora, impresora, USB, CD de computadora.

#### **1.7.8. Procesamiento y presentación de datos**

Después de recopilar la información a través del cuestionario, se procedió a analizarla realizando un análisis descriptivo de las variables. Para facilitar la organización de los datos, se utilizaron recursos como cuadros y figuras, junto con las funciones específicas de programas de procesamiento estadístico como Excel y SPSS.

## CAPITULO II. FUNDAMENTO TEÓRICO

### 2.1. Antecedentes de Investigación

#### 2.1.1. Internacionales

**Zambrano (2015)** *“Estrategias de asociatividad para el sector cafetalero de la federación regional de asociaciones de pequeños cafetaleros ecológicos del sur (FAPECAFES) de la ciudad de Loja”.*

**Tipo de documento:** Tesis

**Resumen:** Se concluye que la asociatividad y la calidad del café son estrategias fundamentales para el desarrollo de los productores. La asociatividad les ha proporcionado poder de negociación en el mercado, lo cual sería difícil de lograr de forma individual. Además, el hecho de encontrarse en una región con condiciones climáticas favorables contribuye a la calidad del café. En el sur, alrededor de 1700 familias se benefician de la asociatividad, lo que ha mejorado su calidad de vida y han adoptado este tipo de organizaciones alternativas. La existencia de intermediarios en la comercialización ha motivado a los agricultores a asociarse para obtener mayores ingresos. FAPECAFES se especializa principalmente en la producción del grano de café destinado a la exportación, con una mínima transformación del producto. Recientemente, han accedido a un préstamo de \$520,000 otorgado por el MIPRO con el fin de adquirir maquinaria clasificadora y tostadora. No obstante, se ha notado una reducción en la cantidad de asociaciones, principalmente debido a la falta de interés por parte de los jóvenes en seguir involucrándose en la producción de café. Para aumentar su ventaja competitiva, se sugiere la integración con otras organizaciones de diferentes regiones geográficas y establecer una organización a nivel nacional, con el objetivo de compartir y desarrollar fortalezas en la producción y comercialización.

**Hormecheas (2018)** *“Las asociaciones de productores de cacao en los Montes de María: Actores estratégicos de la cadena productiva en el Postconflicto”*.

**Tipo de documento:** Tesis

**Resumen:** Las asociaciones que apoyan a los productores de cacao ofrecen principalmente capacitaciones centradas en la transformación del cacao en colaboración con el Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA). Estas capacitaciones buscan proporcionar opciones de desarrollo para los productores. A pesar de que estas asociaciones han forjado colaboraciones estratégicas con entidades tanto públicas como privadas, participan en convocatorias y suscriben acuerdos comerciales, enfrentan debilidades en su gestión interna. Obtener recursos no es suficiente si no hay una planificación y control adecuados. Aunque ser miembro de una asociación de cacao no garantiza costos más bajos o mayores ganancias para los productores, la toma de decisiones generalmente se realiza por consenso, lo que excluye la participación de los campesinos en la dirección de las organizaciones. Existen varios desafíos para mejorar la competitividad en la cadena de producción del cacao, esto implica abordar deficiencias en investigación y desarrollo tecnológico, mejorar las condiciones de cultivo y transformar el café en una materia prima apta para la agroindustria. Significa trabajar en la creación de variedades de cacao que sean más resistentes a enfermedades, mejorar la eficiencia en la producción y la competitividad, además de asegurar un mayor control de calidad en el producto. En la región de Montes de María, las asociaciones de cacao desempeñan un papel más centrado en la intermediación entre el entorno organizacional y los productores, en lugar de asumir roles estratégicos como actores principales. Para adoptar una perspectiva más estratégica, se requiere un liderazgo más fuerte, un compromiso más profundo y una comunicación efectiva, además de mejorar las capacidades administrativas y

organizativas. Esto implica un cambio en la mentalidad arraigada en el sector agrícola hacia una orientación más centrada en el mercado. Es esencial fortalecer las habilidades de planificación en la industria del cacao, impulsar el desarrollo tecnológico, estimular la innovación tanto en los procesos de producción como en los productos, y explorar nuevas oportunidades de mercado para alcanzar avances sustanciales.

### **2.1.2. Nacionales**

**Adams et al. (2018)** *“Principales factores que limitan el desarrollo organizacional de una asociación cafetalera. Estudio de caso: Asociación de Productores Agropecuarios de Puspano Oxapampa (APAPO)”*.

**Tipo de documento:** Tesis

**Resumen:** El objetivo de esta investigación fue descubrir los factores clave que están limitando el desarrollo organizacional de la Asociación de Productores Agropecuarios de Puspano Oxapampa. El estudio se llevó a cabo mediante un enfoque descriptivo y se basó en un estudio de caso. Se utilizó un diseño multimetódico, con un enfoque cualitativo en un diseño transversal. Los hallazgos clave indicaron que la ubicación de la APAPO es favorable para el desarrollo de plantaciones de café. A pesar de ello, el crecimiento y fortalecimiento de la APAPO se enfrenta a desafíos como la falta de integración en la cadena de valor, divergencias de intereses entre sus miembros y la persistencia de prácticas tradicionales en tecnología y procesos productivos. Adicionalmente, se observaron desafíos asociados a la ausencia de una sólida cultura de asociatividad y una identidad productiva definida, la escasez de liderazgo, la baja confianza entre los miembros y un manejo deficiente de la organización.

**Ramírez (2009)** *“Situación organizacional de las asociaciones cafetaleras en la zona del Alto Mayo”*.

**Tipo de documento:** Tesis

**Resumen:** El propósito de este estudio fue examinar la situación organizacional de las asociaciones cafetaleras en el área del Alto Mayo. Se seleccionaron cinco asociaciones cafetaleras como muestra. Los hallazgos indican que la expansión de la producción de café en el valle del Alto Mayo se ve afectada por las modificaciones en las políticas agrícolas a nivel nacional e internacional, que se reflejan en los precios fluctuantes según la demanda del mercado, impuestos injustos, modelos organizacionales arraigados en los cafetaleros tradicionales, y falta de apoyo objetivo por parte del Gobierno Central, específicamente del Ministerio de Agricultura, así como de los gobiernos regionales y locales. Esta situación se complica debido a las limitaciones en las estrategias de planificación, originadas por los niveles educativos bajos de los productores de café y las carencias en los programas de extensión proporcionados por las instituciones gubernamentales. En conclusión, se observa que las asociaciones cafetaleras en el área del Alto Mayo presentan una estructura organizativa deficiente. Esta carencia, junto con la falta de instrumentos de gestión estratégica, debilita sus perspectivas de desarrollo en términos espaciales y temporales. La falta de rapidez en la toma de decisiones empresariales les impide adquirir habilidades que se ajusten a las necesidades del mercado globalizado. Además, estas asociaciones no cuentan con los instrumentos necesarios para evaluar sus procesos de producción y gestión de manera regular. Esta deficiencia dificulta la identificación precisa de las debilidades y la implementación oportuna de medidas correctivas para superarlas y mantenerse en el mercado, cumpliendo con las exigencias de la economía global.

**Condorchoa y Gonzales (2017)** *“Análisis de los factores que limitan el desarrollo y crecimiento de la pequeña empresa en Lima, Perú”*.

**Tipo de documento:** Tesis

**Resumen:** El objetivo de este estudio fue examinar cómo dos factores, la presencia de familiares directos en puestos gerenciales y la

falta de especialización en nichos de mercado, limitan el desarrollo y crecimiento económico de una pequeña empresa debido a una estructura organizativa inadecuada. Se utilizó un enfoque cualitativo en el diseño de investigación, basado en la teoría fundamentada. Se concluyó que la presencia de familiares directos en roles gerenciales contribuye a una estructura organizativa deficiente, aunque este no es el único factor que restringe el desarrollo económico de la empresa. Además, se descubrió que la carencia de especialización en segmentos de mercado específicos no constituye el único factor determinante del crecimiento económico de la pequeña empresa. Dada la evidencia encontrada, se sugiere fortalecer la organización de las pequeñas empresas mediante la adopción de estrategias de planificación, la implementación de políticas y procedimientos apropiados, y la provisión de capacitación en gestión para los responsables. También se sugiere llevar a cabo estudios de mercado, contratar personal especializado en ventas y utilizar indicadores de gestión. Estas acciones buscan fortalecer los aspectos organizativos y empresariales de las empresas analizadas con el objetivo de promover su desarrollo y crecimiento económico.

**Camacho y Zambrano (2005)** *“Factores de éxito de empresas asociativas rurales”*.

**Tipo de documento:** Tesis

**Resumen:** Se realizó una investigación a nivel regional centrada en los elementos determinantes del éxito de empresas rurales asociativas. El propósito consistió en reconocer, a través del análisis de 35 casos de éxito de empresas rurales asociativas, los factores esenciales que impulsan su éxito. El propósito de este análisis era aprender de las prácticas exitosas y brindar orientación a todos los actores involucrados en el fomento de estas empresas, incluyendo a los productores, propietarios de las empresas, entidades gubernamentales y privadas relacionadas con el desarrollo, ONG, proyectos de cooperación y otros.

## **2.2. Bases Teóricas**

### **2.2.1. Desarrollo territorial**

El desarrollo territorial se sustenta en el fortalecimiento institucional orientado a promover la articulación y coordinación entre los actores locales, así como su vinculación estratégica con agentes externos relevantes. Este enfoque no solo busca mejorar la gobernanza del territorio, sino también ampliar las oportunidades de participación de la población en situación de pobreza, permitiéndole integrarse activamente en los procesos de desarrollo y beneficiarse de los resultados que estos generan (Schejtman y Berdegú, 2004).

En este contexto, las asociaciones de productores cumplen un rol clave dentro de la agricultura contemporánea, al constituirse como mecanismos que facilitan transformaciones de carácter técnico, económico e institucional. Estas organizaciones no se limitan a la mejora de los ingresos de sus asociados, sino que también inciden en las políticas de desarrollo rural, promoviendo una distribución más equitativa de los riesgos, responsabilidades, recursos y beneficios entre sus miembros (Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola [FIDA], 2013).

De acuerdo con Rondot y Collion (2001), para que las organizaciones de productores logren un funcionamiento sostenible, es imprescindible que desarrollen capacidades de rendición de cuentas hacia sus miembros, sustentadas en procesos democráticos internos. Asimismo, resulta fundamental que estas organizaciones brinden asistencia y acompañamiento técnico continuo, aprovechando los conocimientos y capacidades existentes dentro de la propia asociación. El fortalecimiento de las dinámicas internas exige, además, una comunicación fluida y efectiva entre los integrantes, así como una gestión financiera y administrativa transparente y eficiente.

El desarrollo territorial también se concibe como un proceso planificado, impulsado por actores sociales y comunidades que buscan generar cambios estructurales en un espacio geográfico determinado. Desde esta perspectiva, el enfoque territorial se basa en una acción

colectiva que integra al sector privado, el Estado y la sociedad civil, con el objetivo de diseñar e implementar estrategias que promuevan transformaciones productivas e institucionales a nivel local, regional y nacional (Claverías, 2013).

Se trata, además, de una estrategia relativamente reciente en el ámbito organizacional. Según Albuquerque (2015), el desarrollo territorial es promovido principalmente desde la administración local, en alianza con actores clave del territorio, tales como emprendedores, instituciones de capacitación y asistencia técnica, universidades, programas nacionales de desarrollo territorial, entidades financieras y organizaciones de la sociedad civil. El propósito central de esta estrategia es movilizar y aprovechar los recursos endógenos incluidos aquellos subutilizados, así como capitalizar las oportunidades derivadas de la inserción del territorio en el contexto económico global, mediante la aplicación de diversas políticas, instrumentos y acciones estratégicas.

Finalmente, el desarrollo territorial puede entenderse como una respuesta adaptativa frente a los cambios del entorno, configurándose como una estrategia compleja de carácter educativo y organizacional. Su finalidad es transformar creencias, valores y estructuras internas, permitiendo a las organizaciones enfrentar de manera efectiva los desafíos tecnológicos, las exigencias del mercado y los nuevos escenarios competitivos (Bennis, 1973).

#### **2.2.1.1. Componentes y dimensiones de desarrollo territorial**

El desarrollo territorial no debe entenderse únicamente como un espacio geográfico en el que se concentran actividades o recursos, sino como una construcción social dinámica que integra relaciones, actores e instituciones, constituyéndose así en una variable explicativa del desarrollo (Gallicchio y Winchester, 2003).

Desde esta perspectiva, Claverías (2013) identifica como componentes centrales del desarrollo territorial la articulación y la innovación, los cuales se manifiestan en distintos niveles, que abarcan desde las unidades productivas familiares y de servicios

hasta comunidades, localidades, regiones e incluso el ámbito nacional. Estos componentes se expresan, entre otros aspectos, a través de la cooperación interinstitucional entre organizaciones de la sociedad civil, el sector privado y el Estado, orientada a la conformación de plataformas de gestión y a la formulación de propuestas de desarrollo en espacios como cuencas, microcuencas y corredores económicos regionales.

Asimismo, el enfoque territorial promueve la articulación entre municipalidades con el propósito de impulsar proyectos conjuntos que favorezcan la integración e innovación de iniciativas productivas, acompañadas de esquemas de gestión empresarial estructurados. De manera complementaria, la cooperación entre municipios de centros poblados, distritos y provincias busca generar alternativas que fortalezcan la producción local, el emprendimiento y la actividad empresarial, con el fin de incrementar los ingresos y mejorar la calidad de vida de la población.

Otro componente relevante del desarrollo territorial está vinculado al avance tecnológico y a las formas de organización de la producción, particularmente en el ámbito agrícola, así como al impulso de actividades no agrícolas, los procesos de industrialización y la conformación de cadenas productivas, elementos que contribuyen a la diversificación económica del territorio.

No obstante, el progreso tecnológico y productivo, por sí solo, resulta insuficiente para alcanzar niveles sostenibles de competitividad territorial. En este sentido, Claverías (2013) plantea la necesidad de construir una competitividad sistémica de carácter territorial, la cual integra diversos componentes interrelacionados. Entre ellos, destaca la consolidación de una estructura institucional sólida que articule el capital social y el capital institucional, promoviendo la participación ciudadana, el fortalecimiento del liderazgo local como actor colectivo y la definición clara de las funciones de los sectores público, privado y civil.

De igual forma, se subraya la importancia de que el desarrollo productivo y el fortalecimiento institucional avancen de manera articulada, así como la valorización del patrimonio cultural del territorio, entendido en un sentido amplio que incluye costumbres, prácticas sociales, valores y dinámicas políticas profundamente arraigadas en la sociedad local.

El enfoque de desarrollo territorial exige, además, que las estrategias sean formuladas a partir de la movilización y participación de los actores locales, privilegiando un proceso de construcción “desde abajo”, en contraposición a modelos impuestos de manera vertical por el Estado u otros organismos externos.

Albuquerque (2015) identifica cuatro dimensiones fundamentales del desarrollo territorial. La primera corresponde al desarrollo social y humano, orientado a garantizar el acceso de la población a mejores condiciones de educación, salud y nutrición. La segunda dimensión se relaciona con el fortalecimiento del capital social y la generación de alianzas entre el sector público y privado, así como con la intervención de instituciones estatales, abarcando aspectos culturales, políticos e institucionales. A estas se suma la dimensión de la sostenibilidad, y, finalmente, la dimensión económica, tecnológica y financiera, que busca promover la producción local, incentivar patrones de consumo sostenible y estimular la innovación dentro de los sistemas territoriales.

#### **2.2.1.2. Desarrollo territorial en el sector agropecuario peruano**

Santa Cruz (2005) identifica tres ejes fundamentales para comprender el desarrollo territorial en el sector agropecuario peruano: el territorio, los procesos de aprendizaje y el rol del Estado junto con las políticas públicas. Desde esta perspectiva, el territorio se reconoce como una unidad de análisis clave para la competitividad agropecuaria, en tanto la actividad agrícola se

desarrolla en interacción permanente con diversos espacios geográficos que presentan características diferenciadas.

Los procesos de aprendizaje, entendidos como la asimilación tecnológica y la generación de innovación, constituyen un componente esencial para alcanzar una competitividad sostenible, ya que permiten el desarrollo de capacidades humanas y productivas en el ámbito rural. En este sentido, el papel del Estado y de las políticas públicas resulta determinante para facilitar que los esfuerzos de innovación, condicionados por las particularidades territoriales, se traduzcan en mejoras reales de competitividad con un enfoque inclusivo.

El enfoque territorial en la agricultura peruana implica reconocer y aprovechar las ventajas naturales de los distintos espacios agrarios, promoviendo la construcción social de ventajas competitivas a través de la innovación, la articulación productiva y el acceso a los mercados. A pesar de la marcada heterogeneidad territorial existente, la actividad agropecuaria puede convertirse en una fuente generadora de capacidades y derechos, contribuyendo al fortalecimiento de la población rural y al desarrollo humano de las comunidades.

De acuerdo con Santa Cruz (2005), la agricultura es una actividad estrechamente vinculada al territorio, por lo que la evaluación de la competitividad agropecuaria requiere considerar las múltiples interacciones entre la producción agrícola y el entorno territorial. Estas interacciones están determinadas por factores geográficos, ecológicos y topográficos, los cuales influyen directamente en las formas de producción y en el desempeño del sector.

En el contexto peruano, la diversidad y heterogeneidad territorial del sector agropecuario dan lugar a una amplia variedad de espacios productivos. La cantidad y calidad de los recursos naturales pueden verse mejoradas o deterioradas como resultado de la intervención tecnológica; sin embargo, la competitividad de dichos

recursos depende en gran medida de factores socioeconómicos y tecnológicos, más que de restricciones estrictamente naturales. No obstante, el desarrollo tecnológico presenta límites que obligan a adaptar las técnicas productivas para garantizar el equilibrio ambiental y la conservación de los recursos naturales.

Asimismo, los distintos subsectores agrícolas presentan ritmos de crecimiento diferenciados, comportamientos técnicos diversos y condiciones de mercado heterogéneas. En este escenario, la generación de conocimiento, los procesos de aprendizaje y la innovación se desarrollan dentro de un marco institucional específico que condiciona la competitividad territorial. Para que la innovación y el progreso técnico sean efectivos, se plantea la necesidad de estructurarlos como redes que integren a múltiples instituciones y actores del territorio.

El territorio cumple un rol central como generador de sinergias, especialmente en lo referido a los procesos de aprendizaje y de innovación. Esta interacción entre territorio y desarrollo de capacidades constituye uno de los aportes centrales del enfoque de desarrollo territorial aplicado al sector agropecuario peruano, tal como lo plantea Santa Cruz (2005).

### **2.2.2. Contabilidad de gestión**

La contabilidad de gestión se orienta a proporcionar información detallada, oportuna y relevante a los directivos y responsables de la organización, con el propósito de apoyar la planificación, el control y la mejora continua de los procesos internos. Su función principal consiste en generar información destinada a los usuarios internos de la empresa, la cual es utilizada fundamentalmente en la toma de decisiones, la evaluación del desempeño y el control de las operaciones, contribuyendo así a una gestión más eficiente y eficaz (Udolkín, 2017).

Desde la perspectiva de Chiavenato (2009), la gestión constituye una actividad propia de los gerentes o directivos, quienes son responsables de formular planes, establecer presupuestos y organizar los

recursos de la organización. La gestión implica ordenar las actividades, minimizar riesgos, orientar las acciones hacia el corto plazo y aplicar el razonamiento deductivo para alcanzar los objetivos propuestos. Asimismo, comprende funciones esenciales como la planificación, la organización, la dirección y el control de los procesos organizacionales.

La contabilidad es considerada el lenguaje de los negocios, en tanto permite comunicar información económica relevante para la conducción de las organizaciones. En este sentido, cuanto mayor sea la comprensión de este lenguaje, más eficiente será la gestión empresarial. La contabilidad gerencial tiene como finalidad principal suministrar información útil a los responsables de la toma de decisiones internas, particularmente a los gerentes, facilitando la formulación de estrategias y el control de las operaciones (Horngren et al., 2010).

De acuerdo con Garrison et al. (2007), la contabilidad administrativa también denominada contabilidad gerencial o de gestión— tiene como objetivo central proveer información a los administradores encargados de dirigir y controlar las actividades de la organización. Esta información permite evaluar el desempeño operativo y apoyar la toma de decisiones en distintos niveles de la gestión.

Asimismo, la definición del Financial Accounting Standards Board (FASB), citada por Pando (2015), señala que la contabilidad comprende el reconocimiento y registro de la información económica, su análisis crítico, la elaboración de informes pertinentes y la interpretación y comunicación de los resultados a los responsables de la toma de decisiones. Esta información es empleada en los procesos de planificación, evaluación y control, así como en la gestión eficiente de los recursos organizacionales. Pando (2015) destaca que la contabilidad gerencial cumple funciones específicas como la estimación de costos, la planificación, el control de costos, la medición del desempeño, la motivación del personal y el diseño y desarrollo de sistemas de información.

En la misma línea, Quintana y Valencia (2016) definen la contabilidad gerencial como un proceso integral que abarca la

identificación, medición, acumulación, análisis, preparación, interpretación y comunicación de información financiera y operativa. Este conjunto de actividades proporciona información clave para sustentar decisiones estratégicas y operativas, permitiendo a la gerencia planificar, evaluar y controlar las actividades de la organización, asegurando un uso adecuado y responsable de los recursos.

Por su parte, Udolkin (2017) señala que el control administrativo constituye el mecanismo mediante el cual la dirección garantiza que los recursos sean adquiridos y utilizados de manera eficaz y eficiente, en concordancia con los objetivos previamente establecidos. En este proceso, la contabilidad administrativa desempeña un rol fundamental al servir como medio de comunicación de las directrices gerenciales, como herramienta de motivación para orientar el comportamiento organizacional y como instrumento de evaluación del desempeño de los responsables de cada área. El control se materializa a través de los informes generados por las distintas áreas, lo que permite identificar desviaciones y adoptar medidas correctivas oportunas, asegurando la efectividad y eficiencia en la gestión de los recursos.

Además, Udolkin (2017) resalta la importancia de la contabilidad de gestión en la toma de decisiones gerenciales, la cual debe sustentarse en un enfoque racional y sistemático. Este proceso comprende tres etapas fundamentales: el análisis del problema, que implica su identificación y la recopilación y evaluación de información relevante; la decisión, que consiste en la formulación y selección de alternativas; y la implementación, que supone la ejecución de la opción elegida y el seguimiento continuo de su desarrollo.

El autor enfatiza que la calidad de las decisiones depende directamente de la calidad de la información disponible. En este sentido, cuanto más precisa y confiable sea la información proporcionada por la contabilidad de gestión, mayores serán las probabilidades de adoptar decisiones acertadas. No obstante, si bien la contabilidad gerencial suministra información relevante, no ofrece soluciones automáticas a los problemas de gestión, recayendo en el gerente la responsabilidad final de

seleccionar la alternativa más adecuada, apoyándose en su experiencia, conocimientos y en la información contable disponible.

### **2.2.2.1 Objetivos**

Según Ramírez (2008), al examinar cómo esta área de la contabilidad contribuye a la planificación, toma de decisiones y control, podemos concluir que tiene varios objetivos fundamentales:

1. Suministrar datos pertinentes para la estimación de costos relacionados con servicios, productos y otros elementos de interés para la gestión.
2. Fomentar la realización de la planificación estratégica a largo plazo y táctica a corto plazo, lo cual es cada vez más complejo debido al entorno competitivo actual.
3. Facilitar la toma de decisiones al crear reportes con datos relevantes y útiles.
4. Facilitar el control administrativo como una valiosa herramienta de retroalimentación para los responsables de cada área de la empresa, asegurándose de que los informes no se limiten solo a señalar errores
5. Ayudar a evaluar el desempeño de los diversos responsables dentro de la organización
7. Motivar a los administradores para alcanzar los objetivos de la empresa.

### **2.2.2.2 Elementos**

Según Chiavenato (2012), En ciertas empresas, la administración de una actividad puede recibir mayor prioridad que otras, y también puede centralizarse en mayor medida en los niveles ejecutivos superiores de la organización. Los elementos clave que se incluyen en el ámbito del gerenciamiento son:

- **Planificar:** Comprende realizar un análisis del futuro y elaborar un plan de acción. Es fundamental que todo plan cuente con características como unidad, continuidad, flexibilidad y precisión. El objetivo principal del planeamiento es aprovechar al máximo los recursos disponibles.
- **Organizar:** Implica construir una estructura, tanto en términos materiales como humanos, para llevar a cabo la empresa. La estructura organizativa debe permitir la implementación óptima de los planes. Es esencial contar con una clara unidad de mando y dirección, definición precisa de responsabilidades y un sistema eficiente de selección y capacitación del personal directivo.
- **Dirigir:** Se trata de la preservación constante y sostenida de las actividades del personal, es decir, asegurar que la empresa permanezca en funcionamiento de manera continua. Esta función surge naturalmente después de tener un plan y una estructura organizativa, ya que es necesario poner en acción a los diferentes miembros de la organización. Dentro de la función de dirección, se incluye la tarea de difundir una misión. Implica la relación entre los superiores y sus subordinados para llevar a cabo tareas específicas.
- **Coordinar:** Significa unir las actividades y energías de manera armoniosa. Dado que las diferentes actividades dentro de la empresa (técnicas, comerciales, financieras, de seguridad, etc.) tienen su propia naturaleza, es necesario desarrollar acciones de coordinación que permitan integrar los procesos de manera efectiva. Además, es importante tener una perspectiva que tome en cuenta los intereses globales de la entidad. Para lograrlo, se requiere una circulación de información adecuada, tanto

mediante documentos oficiales como en encuentros y reuniones.

- **Controlar:** Implica asegurarse de que todas las actividades se desarrollen de acuerdo con las reglas y directrices establecidas. Garantizar la continuidad de las cuatro actividades mencionadas previamente requiere un control eficiente, que debe ser ágil y veloz, respaldado por un sistema de sanciones apropiado.

### **2.2.2.3 Elementos**

Udolkín (2017) menciona las siguientes características de la contabilidad gerencial:

- Los usuarios o tomadores de decisiones son internos dentro de la organización.
- Su enfoque principal es el futuro, lo que implica que las mediciones sean menos precisas.
- Proporciona información tanto financiera como no financiera para los distintos segmentos de la organización.
- Los requisitos y necesidades de información se establecen internamente en la organización. Por lo general, la información es más general y agregada para los niveles superiores de la organización, mientras que es más específica y detallada para los niveles inferiores.

### **2.2.2.4 Factores básicos**

Chiavenato (2012) destaca los siguientes factores fundamentales:

- **Estrategia:** Es crucial tener una claridad razonable sobre la estrategia diseñada por la empresa, asegurándose de

que sea comprendida por accionistas, clientes, ejecutivos y personal en general.

- **Disciplina y Acción:** Es importante prestar atención a los buenos hábitos en las acciones diarias relacionadas con las operaciones de la organización, priorizando los procesos cruciales para superar a la competencia.
- **Estructura:** La organización debe ser plana y flexible, lo que le permite reaccionar de manera efectiva al entorno. Las estructuras burocráticas ralentizan el progreso, disminuyen el entusiasmo del personal y brindan ventajas a los competidores.
- **Valores y Cultura Organizacional:** Es fundamental establecer, cultivar y conservar una cultura organizacional que fomente un desempeño destacado, vinculando las recompensas con conductas deseables y fomentando valores que impulsen el desarrollo constante y sostenido.
- **Talento:** Las empresas altamente exitosas se destacan por contar con personal altamente competente y por enfocarse en la formación de nuevo talento empresarial, así como en la retención de los mejores profesionales.
- **Innovación:** Las empresas más exitosas son aquellas capaces de desarrollar innovaciones tanto en sus productos y servicios como en la forma en que los procesan dentro de la organización, utilizando tecnología de vanguardia.
- **Liderazgo:** Es esencial contar con líderes capaces de impulsar el desarrollo del negocio y el crecimiento del personal. Los líderes deben establecer relaciones efectivas a todos los niveles de la organización y ser una fuente inspiradora para el resto del equipo directivo y gerencial. Identificar oportunidades y problemas de manera anticipada es una cualidad destacada en los líderes.

- Crecimiento y Desarrollo Organizacional: Puede alcanzarse a través de la innovación y al agregar valor mediante fusiones, adquisiciones y colaboraciones estratégicas.

### **2.2.3. Asociatividad**

La asociatividad se entiende como un proceso de cooperación voluntaria y no remunerada entre individuos u organizaciones que establecen vínculos explícitos con el propósito de alcanzar objetivos comunes. Este concepto abarca una amplia diversidad de formas organizativas, que incluyen tanto a organizaciones no gubernamentales orientadas a la promoción del desarrollo como a asociaciones cuyo principal fin es el bienestar de sus miembros, tales como entidades culturales, sociales o deportivas (Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo [PNUD], 2000).

Desde una perspectiva empresarial, Rosales (1997), citado en Maldonado (2014), define la asociatividad como una modalidad de cooperación entre empresas, especialmente pequeñas y medianas, en la que cada unidad productiva conserva su independencia jurídica y autonomía en la gestión. No obstante, estas empresas deciden integrarse de manera voluntaria en un esfuerzo colectivo con otros actores, con la finalidad de alcanzar metas compartidas que difícilmente podrían lograr de forma individual.

En esta misma línea, Maldonado (2014) sostiene que la asociatividad constituye una forma de organización estratégica que contribuye a mejorar la competitividad de los pequeños productores, al permitirles enfrentar de manera conjunta limitaciones comunes, como el acceso restringido a mercados especializados, financiamiento o tecnologías. En consecuencia, resulta fundamental identificar y gestionar los factores que influyen en la asociatividad, con el fin de fortalecer las organizaciones de pequeños productores y potenciar su sostenibilidad y capacidad de desarrollo.

### **2.2.3.1 Factores básicos**

Al igual que la competitividad, la asociatividad es un término que puede interpretarse de diversas formas. La mayor parte de los estudios en la literatura sobre asociatividad se centran en agrupaciones de productores, es decir, en la unión de productores rurales conectados al mercado mediante la producción de algún bien específico. Además, el enfoque de la asociatividad rural ha evolucionado a lo largo de las circunstancias históricas, desde la lucha por la tierra hasta la promoción de iniciativas empresariales, la resistencia a las empresas mineras y la defensa del territorio, entre otros aspectos (Urrutia y Diez, 2016).

De acuerdo con Key et al. (2000), La asociatividad se caracteriza como una táctica dirigida a disminuir los costos asociados con las transacciones y mejorar la entrada al mercado, abarcando tanto la obtención de insumos como la comercialización de productos terminados.

Mediante esta estrategia, los productores pueden lograr economías de escala y fortalecer su capacidad de negociación, algo que puede resultar desafiante si trabajan de forma individual. A través de las asociaciones, los productores se integran en una cadena de valor más amplia y obtienen acceso al mercado. (Bernard et al., 2008)

Según Barrantes et al. (2016), la formación de asociaciones entre individuos no tendría sentido si los beneficios derivados de esta forma de organización no compensan los costos asociados. Además, los autores citan a Shiferaw para resaltar los principales elementos que afectan la elección de asociarse en entornos rurales. Estos elementos incluyen aspectos socioeconómicos a nivel de hogar o unidad agropecuaria,

peculiaridades de la producción, características organizativas, experiencia en participación, disparidades geográficas, volumen de producción, recursos disponibles, nivel educativo, entre otros. La combinación de estas características da lugar a distintos niveles de asociatividad.

Se han realizado varios intentos para clasificar la asociatividad rural, y un equilibrio entre los diferentes tipos de organizaciones rurales implica agruparlas en dos categorías principales, según Urrutia y Diez (2016):

- Asociación gremial - territorial: Estas organizaciones establecen conexiones entre grupos sociales que comparten residencia, parentesco e historias en espacios y territorios específicos. Administran, gestionan y defienden los recursos relacionados con estos espacios y territorios.
- Asociación empresarial: Estas organizaciones tienen un interés común en la producción y generación de beneficios. Se forman para la gestión colectiva de intereses comunes, ya sea en términos de producción, provisión de servicios o búsqueda de economías de escala.

De acuerdo con los autores, se identifican diferentes tipos de asociaciones dentro de la categoría de asociaciones gremiales-territoriales. Estas comprenden comunidades campesinas, comunidades nativas y rondas campesinas. En estas entidades territoriales, el agua desempeña una función fundamental, dando lugar a la existencia de entidades particulares como los comités de regantes y las juntas de regantes. Por otro lado, en relación al segundo tipo de asociación, es importante destacar que la reforma agraria impuso la asociatividad como medio para conectar a los campesinos con el mercado, pero esta iniciativa fracasó. La

imposición de la asociatividad en ese período condujo a una vivencia desalentadora, dando lugar a la desconfianza como un elemento que restringe la disposición para formar asociaciones.

Urrutia y Diez explican que dentro de las asociaciones empresariales se incluyen tres categorías: Se distinguen las asociaciones productivas, las asociaciones de servicios y las asociaciones para lograr economías de escala. En el ámbito de la asociatividad productiva, se establece una regulación y una organización específica en la que los miembros colaboran en la ejecución del proceso productivo. Sin embargo, el marco legal en este ámbito limita los beneficios que los socios pueden obtener. Por lo tanto, las "asociaciones" se describen como entidades que expresan las aspiraciones de ciertos grupos de agricultores y productores rurales ante propuestas de aprovechamiento de recursos naturales en sus áreas, así como frente a disposiciones gubernamentales que afectan o afectarán negativamente su acceso y disponibilidad de recursos.

Los autores resaltan que las "asociaciones empresariales" se refieren a la agrupación de productores agrarios con el objetivo de obtener beneficios a través de su conexión con el mercado. Esto se logra mediante la provisión de servicios compartidos o la venta de un producto en común.

En la nación, los agricultores de pequeña escala se ven confrontados con la urgencia de establecer modalidades de asociación para mejorar sus ingresos y elevar su calidad de vida. No obstante, la colaboración en entornos rurales en el contexto peruano se ve restringida por varios elementos, como la falta de confianza, la ausencia de una sólida herencia empresarial, la escasez de políticas públicas apropiadas y la dificultad para obtener financiamiento o enfrentar elevados costos operativos. Para lograr el éxito en una asociación empresarial, se considera esencial contar con la

separación clara de funciones, brindar capacitación a los productores y generar confianza entre los socios. (Bonfiglio y Agreda, 2014)

Según la investigación realizada por Amezaga y Artieda (2008) sobre la asociatividad en las micro y pequeñas empresas agropecuarias, se concluye que estas necesitan establecer formas de organización asociativa orientadas al mercado para poder integrarse de manera competitiva en la economía. Además, el estudio identifica barreras que dificultan la construcción de relaciones basadas en la confianza y destaca la existencia de un capital social débil en este contexto.

### **2.3. Definición de términos básicos**

#### **a. Agropecuario**

Se refiere a la actividad humana que se enfoca en la cultivación de tierras y la crianza de animales, lo que implica una estrecha conexión con la agricultura y la ganadería. Es importante destacar que ambas actividades forman parte de lo que se conoce como la actividad primaria de la economía. (Ucha, 2010)

#### **b. Contabilidad**

Es un sistema de registro y evaluación de las actividades empresariales que transforma los datos en informes, comunicando los resultados a los responsables de la toma de decisiones para facilitar su análisis y dirección. (Horngren et al., 2010)

#### **c. Costos administrativos**

Se refiere a los recursos requeridos para llevar a cabo las operaciones y procesos internos de una empresa. Estos recursos implican gastos o costos que la empresa incurre en diversas actividades y procedimientos. (Del Moral y Rodríguez, 2022)

**d. Costo de marketing**

Son los gastos relacionados con el área de marketing y ventas que se destinan a la promoción, venta y distribución de productos. (Udolkín, 2017)

**e. Costos de producción**

Es el costo que se asigna a un producto al sumar los costos de cada departamento por el que pasa hasta su finalización como producto terminado. (Govea y Urdaneta, 2011)

**f. Desarrollo**

Se trata de un proceso que busca incrementar las habilidades y capacidades de las personas, y no solo se limita al desarrollo basado en la adquisición de activos físicos, sino que también se enfoca en el capital humano, el cual engloba la educación, la investigación y el desarrollo. (Amartya, 2008)

**g. Ferias agropecuarias**

Se refiere a un evento de carácter comercial en el que se lleva a cabo la evaluación y valoración física de las características de los bovinos, así como la exhibición de productos agrícolas y artesanales. Estas ferias pueden ser a nivel local, provincial o incluso nacional, dependiendo de la naturaleza y alcance de la misma. (Latorre, 1990)

**h. Gestión**

Se refiere a la integración de los diferentes procesos de planificación, organización, dirección y evaluación que son necesarios para establecer, desarrollar y alcanzar los objetivos de una empresa. (Louzao, 2015)

**i. Normas**

Son directrices que se crean con el fin de regular comportamientos y mantener un orden específico. Estas reglas se establecen para establecer

las pautas de conducta aceptadas dentro de una sociedad u organización. (Fabra y Rodríguez, 2015)

#### **j. Organización**

Se trata de la organización en la que se asigna a las personas a sus respectivas tareas laborales, se coordina su trabajo y se definen claramente las responsabilidades para que puedan llevar a cabo los planes y alcanzar el éxito. (Ferrell et al., 2010)

#### **k. Percepción**

Es una componente esencial de la conciencia que se compone de hechos objetivos y verificables, y, por lo tanto, constituye la realidad tal y como se experimenta. (Carterette y Friedman, 1982)

#### **l. Producción**

Se refiere a la actividad económica que se ocupa de procesar los insumos con el objetivo de convertirlos en productos finales. (Economipedia, Producción, 2020)

#### **m. Productor**

Se refiere a una persona o entidad legal que realiza las decisiones cruciales en cuanto a la asignación de los recursos disponibles y ejerce el control administrativo sobre las operaciones de una empresa dedicada a la agricultura y ganadería. (Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación [FAO], 2000)

#### **n. Reuniones de socios**

Se refiere a la discusión de asuntos significativos por parte de los propietarios de las participaciones sociales. Estas discusiones son de tal importancia que las decisiones tomadas deben ser cumplidas por el órgano de administración o dirección de la empresa. (Salazar, 2013)

**o. Socios**

Se trata de un individuo, entidad o grupo que se une a otro con el propósito de alcanzar una meta compartida. (Economipedia, 2018)

**p. Tecnología**

Se refiere a la totalidad organizada de todos los conocimientos empleados en la producción, distribución (mediante el comercio u otros medios) y utilización de bienes y servicios. (Sábato y Mackenzie, 1982)

### CAPÍTULO III. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

Para dar inicio a este estudio, consideramos nuestro cuestionario de encuesta, el cual fue administrado a cada miembro de la Asociación de Productores y Comercializadores Agropecuarios Forestal Alto Eneñas, ubicada en el distrito de Villa Rica. Las preguntas abordan los indicadores correspondientes a las variables de contabilidad de gestión, unidad asociativa y desarrollo organizacional.

#### 3.1. De la variable independiente

##### 3.1.1. Contabilidad de gestión

Contribuye a tomar decisiones óptimas. En el día a día de cualquier empresa, se deben tomar decisiones constantemente, algunas de ellas son rutinarias, como contratar empleados, mientras que otras son más significativas, como decidir la introducción o eliminación de una línea de productos. Por ello, realizar un adecuado cálculo de los diversos costos que se presenta en la empresa ayuda a tener una buena contabilidad de gestión. Por tanto, para esta investigación los costos de producción, costos de márketing y ventas y los costos administrativos fueron los indicadores considerados de la variable “contabilidad de gestión”. A continuación, se detallan a cada uno de ellos.

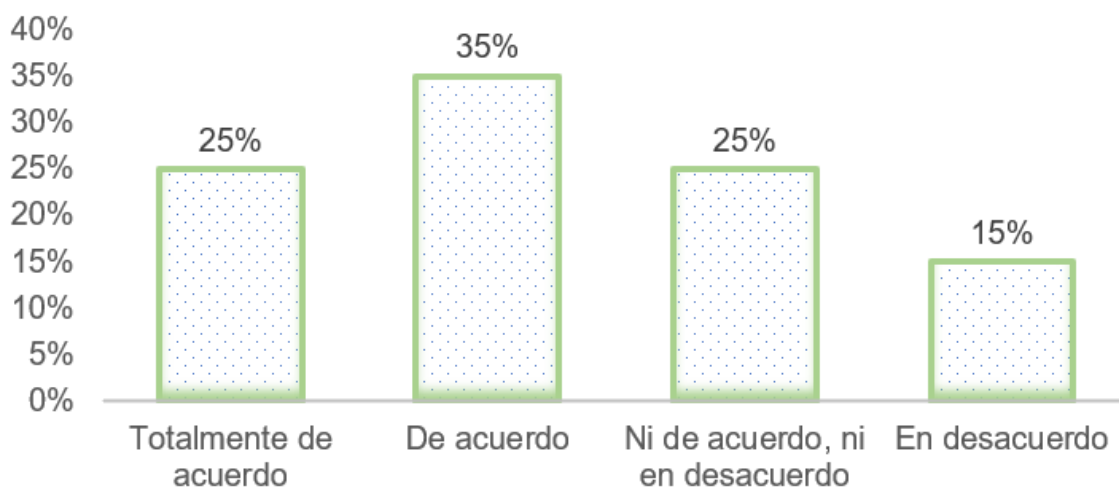
**Tabla 1**

*Determinación inadecuada de los costos de producción por parte de los socios*

	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	5	25%
De acuerdo	7	35%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	5	25%
En desacuerdo	3	15%
Totalmente en desacuerdo	0	0%
Total	20	100%

**Figura 1**

*Consideración de la inadecuada determinación de los costos de producción por parte de los socios*



Revisando la tabla y figura 1, se tiene que el 60% opinaron estar de acuerdo y totalmente de acuerdo con la determinación de forma inadecuada de los costos de producción, es decir, 3 de cada 5 socios consideran que los costos son determinados de manera inadecuada; un 25% (5) respondió “ni de acuerdo, ni en desacuerdo”, mientras que un 15% (3) afirmaron estar en desacuerdo.

Después de analizar las respuestas, se pudo constatar que más de la mitad (12) de los encuestados señalaron que los socios tienen dificultades para calcular correctamente los costos de producción.

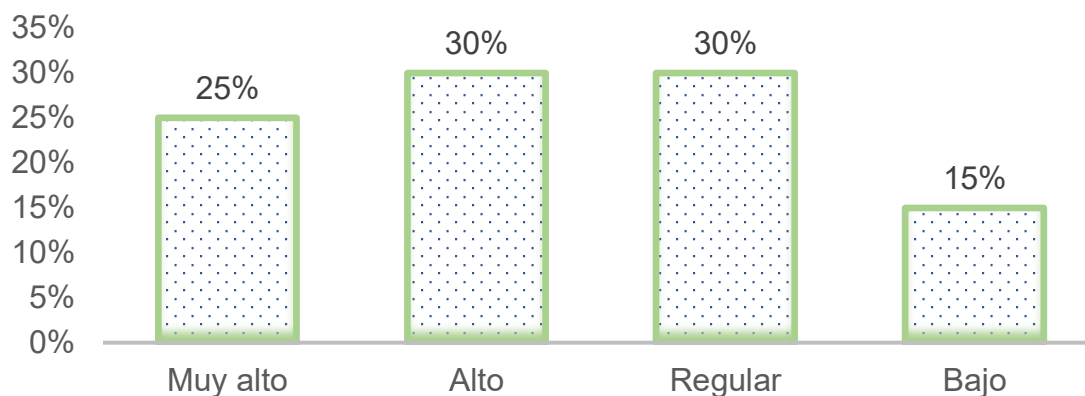
**Tabla 2**

*Nivel de costo de producción incurridos en la Asociación*

	Frecuencia	Porcentaje
Muy alto	5	25%
Alto	6	30%
Regular	6	30%
Bajo	3	15%
Muy bajo	0	0%
<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>

**Figura 2**

*Apreciación del nivel de costo de producción incurridos en la Asociación por parte de los socios*



Respecto a la figura 2, observamos el 55% argumentan que los niveles de costos son altos y muy altos; y solo apenas el 15% respondieron “bajo”, mientras que un 30% afirmaron “regular”, totalizando el 100 %.

Por tanto, 11 socios consideran que se tienen costos altos a muy altos y 6 socios aprecian que es regular; todo ello hace notar que los socios de la APROCAFAE tienen costos de producción elevados, lo cual es una desventaja para poder llevar un producto al mercado.

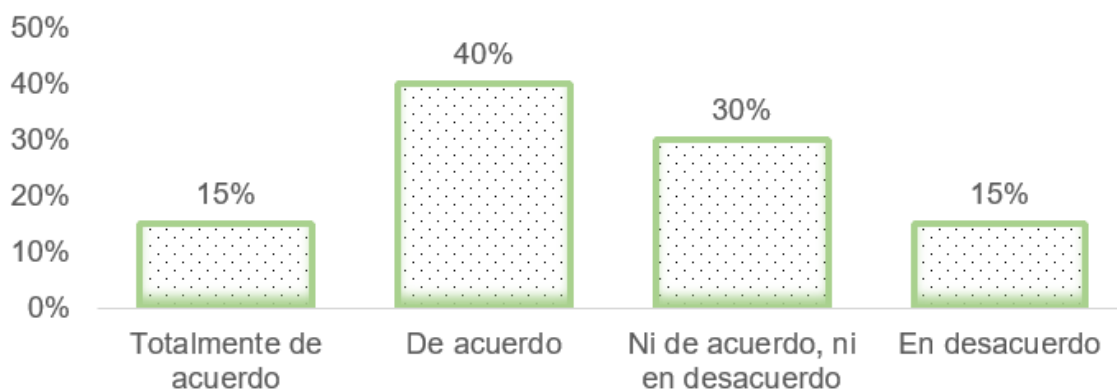
**Tabla 3**

*Determinación inadecuada de los costos de marketing y ventas por parte de los socios*

	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	3	15%
De acuerdo	8	40%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	6	30%
En desacuerdo	3	15%
Totalmente en desacuerdo	0	0%
<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>

**Figura 3**

*Aprobación de la determinación inadecuada de los costos de marketing y ventas por parte de los socios*



Según se visualiza en la tabla y figura 3: El 40% de los socios afirman estar de acuerdo de que sus colegas determinan de forma inadecuada los costos de marketing y ventas; el 15% está totalmente de acuerdo y un 15% afirman estar en desacuerdo.

Por lo tanto, el 55% (11) de los socios consideran que los costos de marketing y ventas no se determinan de manera adecuada; mientras que 6 respondieron estar “ni de acuerdo, ni en desacuerdo”, es decir, para ellos le es indiferente la determinación de los costos que se dan en la Asociación.

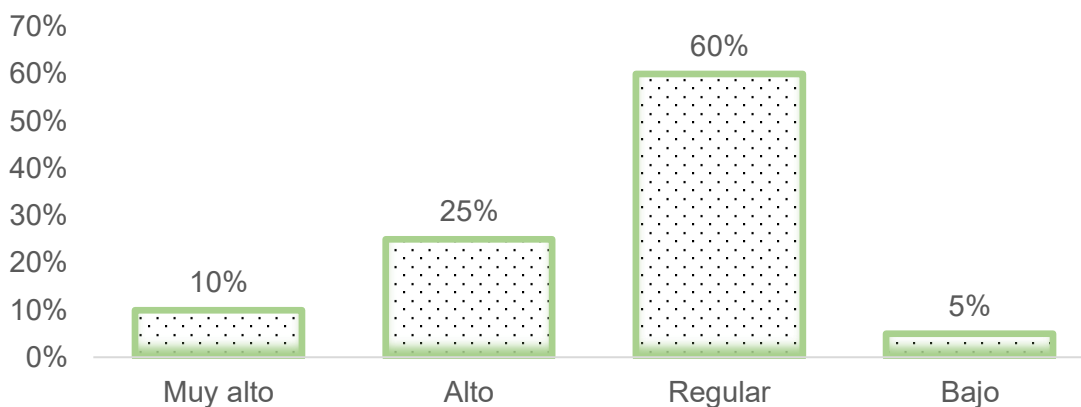
**Tabla 4**

*Nivel de costo de marketing y ventas incurridos en la Asociación*

	Frecuencia	Porcentaje
Muy alto	2	10%
Alto	5	25%
Regular	12	60%
Bajo	1	5%
Muy bajo	0	0%
Total	20	100%

**Figura 4**

*Valoración por parte de los socios con respecto al nivel de costo de marketing y ventas incurridos en la Asociación*



De acuerdo con la tabla y figura anterior, muestran el 60% de los consultados precisaron “regular”; el 35% afirmaron ser “altos” y “muy altos”; mientras que apenas un 5% considera “bajo”, todo ello con respecto a la valoración del nivel de costo de marketing y ventas incurridos en la Asociación.

Según el resultado obtenido, la mayoría de los encuestados (12) expresaron que los niveles de costos relacionados con marketing y ventas son aceptables, lo que indica que no se enfrentan problemas significativos en ese aspecto.

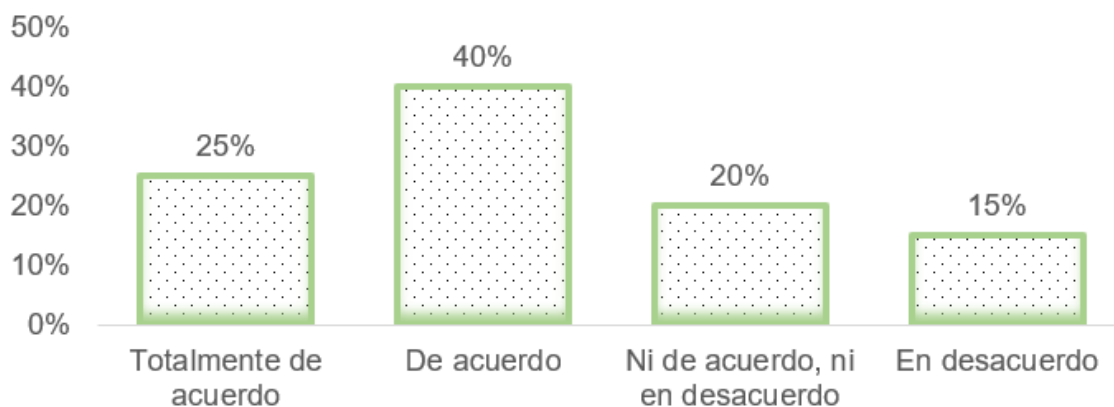
**Tabla 5**

*Determinación inadecuada de los costos de administrativos por parte de los socios*

	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	5	25%
De acuerdo	8	40%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	4	20%
En desacuerdo	3	15%
Totalmente en desacuerdo	0	0%
<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>

**Figura 5**

*Conformidad parte de los socios con respecto a la determinación inadecuada de los costos de administrativos*



En la tabla y figura 5 se muestra la conformidad con respecto a la determinación inadecuada de los costos de administrativos por parte de los socios. En ello se aprecia que el 40% afirmaron estar de acuerdo y el 25% totalmente de acuerdo; mientras que un 15% afirmaron estar en desacuerdo. En otras palabras, se puede afirmar que 13 (65%) encuestados consideran que los socios no determinación de forma adecuada los costos de administrativos.

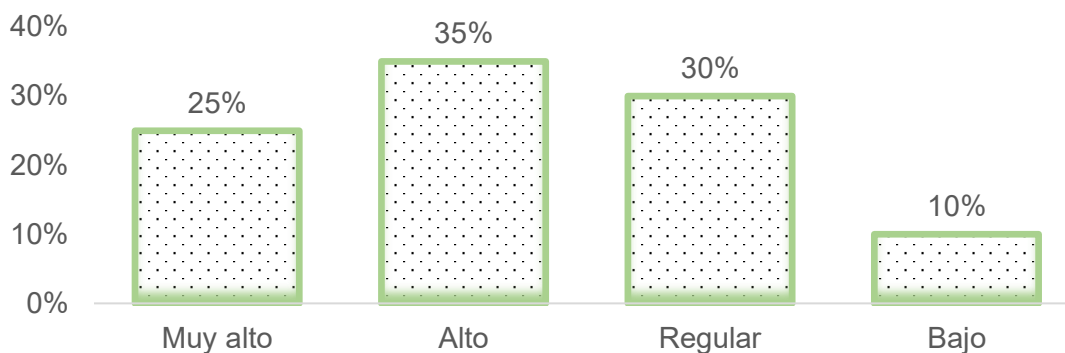
**Tabla 6**

*Nivel de costo administrativos incurridos en la Asociación*

	Frecuencia	Porcentaje
Muy alto	5	25%
Alto	7	35%
Regular	6	30%
Bajo	2	10%
Muy bajo	0	0%
Total	20	0%

**Figura 6**

*Calificación del nivel de costos administrativos incurridos en la Asociación*



Observando la tabla y figura 6, se puede notar que del total de socios encuestados existe un 60% (12) que consideran desde alta a muy alto el nivel de costo administrativos incurridos en la APROCAFAE; el 30% (6) regular y solo un 10% (2) lo consideran bajo.

Por tanto, se observa que gran parte de los socios determinan de forma inadecuada los diversos costos (60% en cuanto al costo de producción, 55% referente al costo de ventas y marketing, y 65% respecto al costos administrativos), la cual se aprecia que existe una inadecuada contabilidad de gestión en la Asociación; es decir, no tienen una adecuada cuantificación, no lograr generar incrementos en los niveles de ingresos y los diversos costos son considerados altos.

### **3.1.2. Unidad asociativa**

Es un enfoque de organización que se basa en la colaboración conjunta de las personas que forman parte de dicha entidad. Se caracteriza por seguir un modelo estructurado. Para el desarrollo de la investigación se tomaron como indicadores de la variable "unidad asociativa" a participación de los socios en reuniones, incremento de los socios hasta la actualidad y la participación en las ferias agropecuarias; estas son detalladas a continuación.

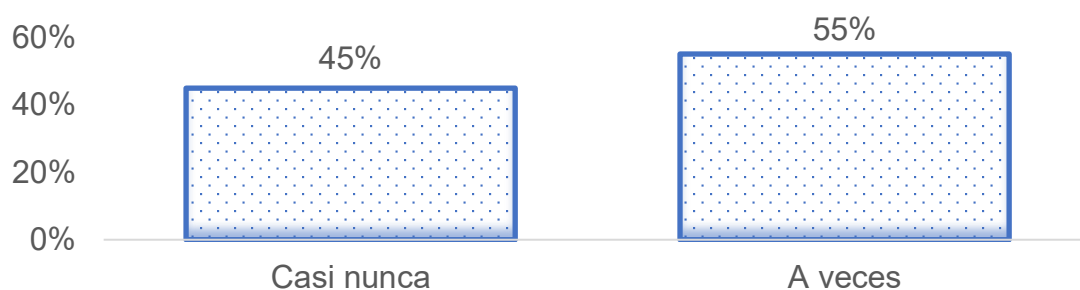
**Tabla 7**

*Frecuencia de convocatorias a reuniones en general por parte de la junta directiva*

	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	0	0%
Casi nunca	9	45%
A veces	11	55%
Casi siempre	0	0%
Siempre	0	0%
<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>

**Figura 7**

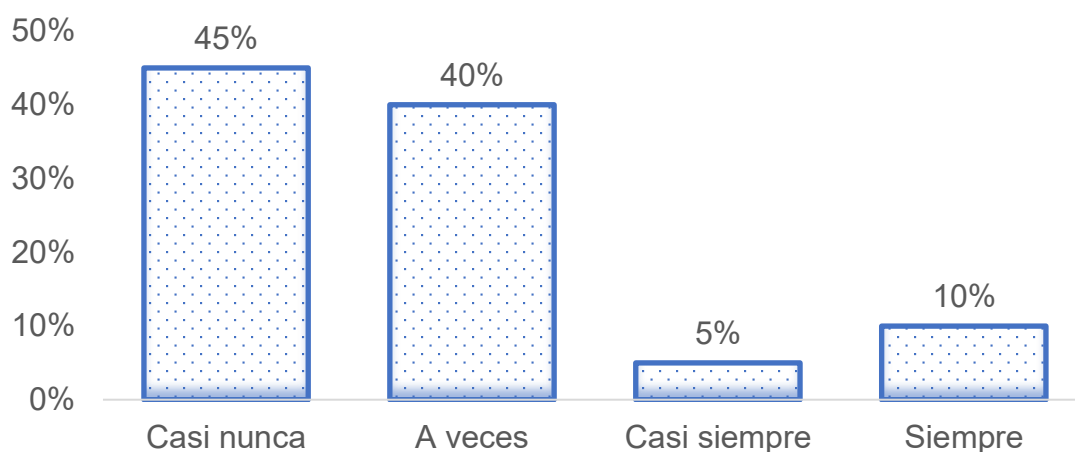
*Apreciación de los socios respecto al nivel de frecuencia de convocatorias a reuniones en general por parte de la junta directiva*



Según los resultados de las encuestas, se puede observar que de los 20 encuestados, el 45% (9 socios) respondió que las convocatorias a reuniones por parte de la junta directiva de APROCAFAE son "casi nunca", mientras que el 55% (11 socios) indicó que son "a veces". Por lo tanto, se puede concluir que la junta directiva convoca a reuniones en pocas ocasiones, lo cual puede influir en la decisión de los socios de no asistir a dichas reuniones cuando se convocan.

**Tabla 8***Participación en reuniones organizadas por la junta directiva*

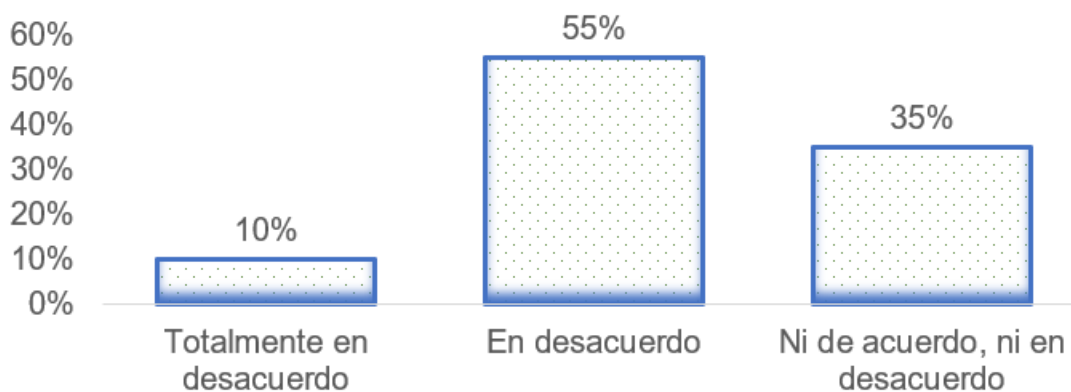
	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	0	0%
Casi nunca	9	45%
A veces	8	40%
Casi siempre	1	5%
Siempre	2	10%
Total	20	100%

**Figura 8***Participación de los socios a las reuniones organizadas por la junta directiva*

En la tabla y figura 8 se puede verificar que el 45% de socios encuestados afirman que casi nunca participan en las reuniones organizadas por la junta directiva; mientras que solo un 10% siempre participa. Es decir, una gran cantidad (9) del total de socios tienen poca participación en las diversas reuniones que se dan en la Asociación, lo cual denota que el primer indicador de la variable “unidad asociativa” sea escasa o deficiente.

**Tabla 9***Incremento de socios, desde su creación hasta la actualidad*

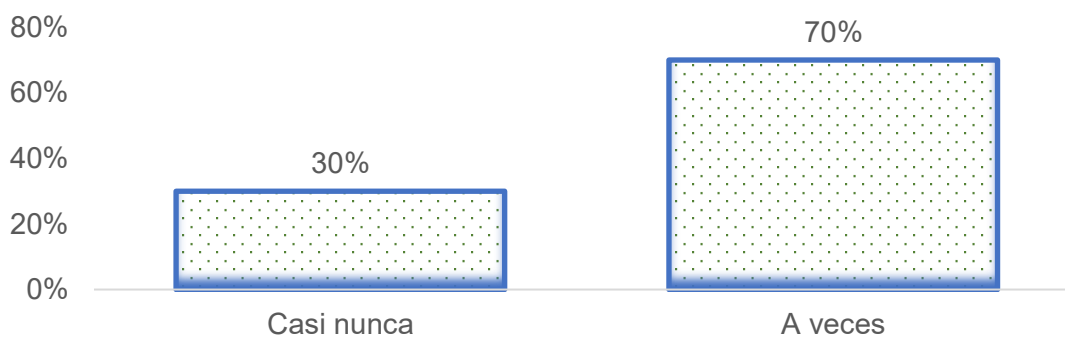
	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	2	10%
En desacuerdo	11	55%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	7	35%
De acuerdo	0	0%
Totalmente de acuerdo	0	0%
<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>

**Figura 9***Apreciación sobre el incremento de socios de la APROCAFAE, desde su creación hasta la actualidad*

En el caso de la tabla y figura anterior, con respecto a la pregunta ¿Considera que la cantidad de socios se incrementó desde su creación hasta la actualidad?, se observa que el 75% (13 socios) afirmaron estar en desacuerdo y totalmente en desacuerdo, por lo que ningún socio mencionó estar de acuerdo. Por tanto, se interpreta que, desde la creación de la APROCAFAE hasta la actualidad, no tuvo incremento en lo que respecta a la cantidad de socios.

**Tabla 10***Realización de ferias agropecuarias en el distrito de Villa Rica*

	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	0	0%
Casi nunca	6	30%
A veces	14	70%
Casi siempre	0	0%
Siempre	0	0%
Total	20	100%

**Figura 10***Frecuencia de la realización de ferias agropecuarias en el distrito de Villa Rica*

Según las respuestas a la encuesta aplicada, se obtuvo que el 70% de los encuestados hacen mención que a veces se realizan ferias agropecuarias en el distrito de Villa Rica; asimismo, el 30% respondieron casi nunca. De todo ello y de acuerdo a la manifestación de los socios se interpreta que son pocas las ferias agropecuarias que se realizan en dicha ciudad. Por tanto, sería necesario la realización de ferias con mayor frecuencia y de esa manera se pueda concientizar a los socios para su respectiva participación.

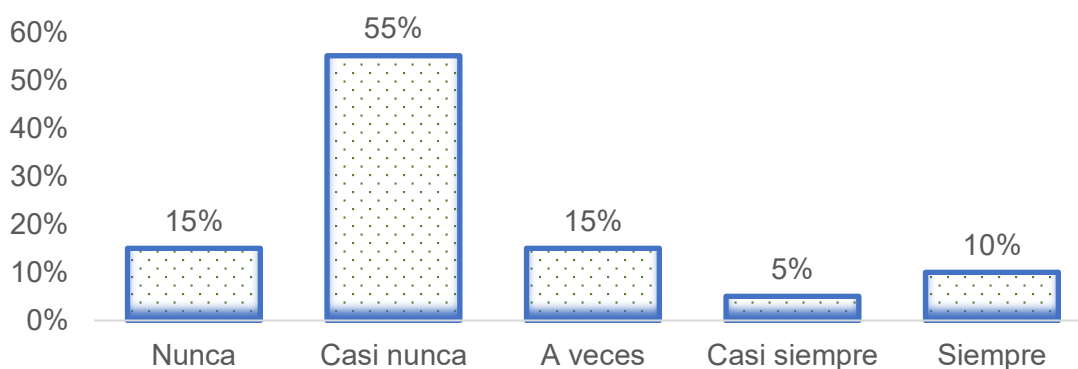
**Tabla 11**

*Participación en las ferias agropecuarias que se realizan en el distrito de Villa Rica*

	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	3	15%
Casi nunca	11	55%
A veces	3	15%
Casi siempre	1	5%
Siempre	2	10%
<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>

**Figura 11**

*Frecuencia de participación en las ferias agropecuarias que se realizan en el distrito de Villa Rica*



Los resultados nos permiten decir que la frecuencia de participación de los socios en las ferias agropecuarias que se realizan en el distrito de Villa Rica es baja. Lo mencionado líneas arriba se corrobora por medio de la tabla y figura 11, en donde se observa que el 70% (14) de socios respondieron “nunca” y “casi nunca” participación en las ferias agropecuarias que se realizan en la ciudad antes mencionada, mientras que apenas el 15% (3) lo hacen “casi siempre” y “siempre”.

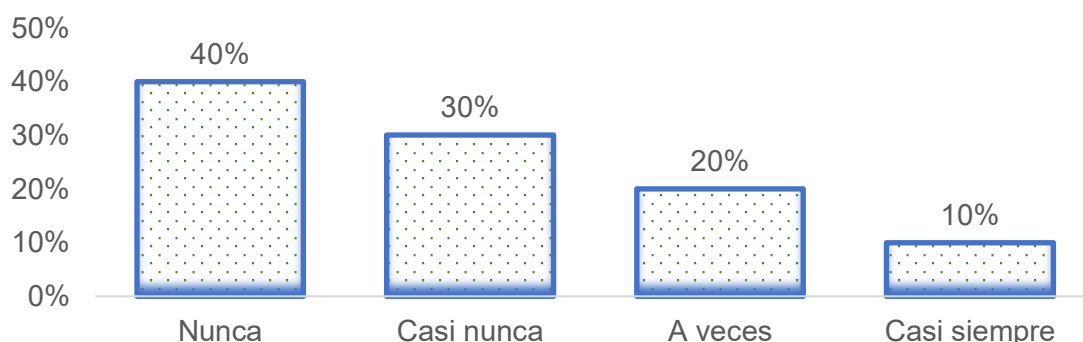
**Tabla 12**

*Participación en las ferias agropecuarias que se realizan fuera del distrito de Villa Rica*

	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	8	40%
Casi nunca	6	30%
A veces	4	20%
Casi siempre	2	10%
Siempre	0	0%
Total	20	100%

**Figura 12**

*Frecuencia de participación en las ferias agropecuarias que se realizan fuera del distrito de Villa Rica*



En el gráfico y tabla anterior, se observa a la frecuencia de participación en las ferias agropecuarias que se realizan fuera del distrito de Villa Rica, donde la mayoría (70%) respondieron “nunca” y “casi nunca”, seguido por “a veces” con un 20% y “casi siempre” 10%. Por tanto, 2 de cada 5 socios nunca participan en las ferias agropecuarias, es decir, se nota la ausencia en su participación de los socios toda vez que dicha feria se realice fuera de la ciudad de Villa Rica.

Por consiguiente, la poca participación en reuniones por parte de los socios, el no incremento de socios en la APROCAFAE y la poca participación en las diversas ferias agropecuarias realizadas tanto dentro o fuera del distrito de Villa Rica, se nota una clara evidencia de una baja o poca unidad asociativa en la APROCAFAE, en el distrito de Villa Rica.

### 3.2. De la variable dependiente: Desarrollo organizacional

Finalmente, en cuanto a la información de la variable dependiente, se logró recopilar y procesar resultados respecto al “Desarrollo organizacional” de la APROCAFAE, en el Distrito de Villa Rica.

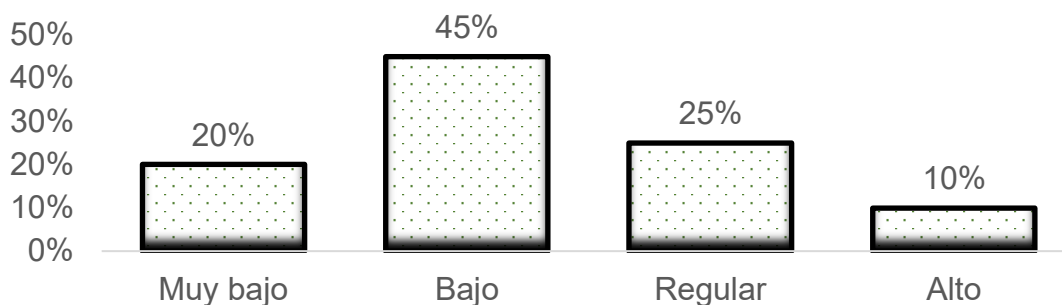
**Tabla 13**

*Nivel de percepción con respecto al desarrollo en la organización*

	Frecuencia	Porcentaje
Muy bajo	4	20%
Bajo	9	45%
Regular	5	25%
Alto	2	10%
Muy alto	0	0%
Total	20	100%

**Figura 13**

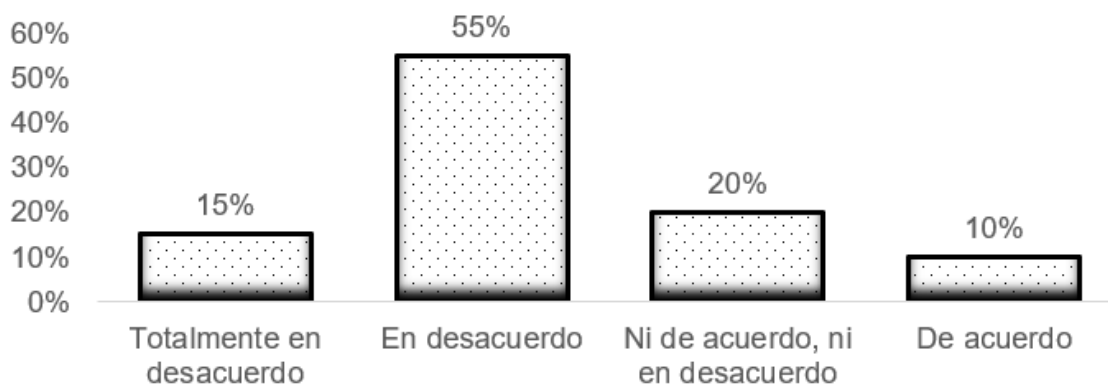
*Percepción de los socios con respecto al nivel de desarrollo en la organización en la APROCAFAE.*



En la tabla y figura 13, se muestra los resultados de la percepción por parte de los socios sobre el nivel de desarrollo en la APROCAFAE, se obtuvo que el 65% (13) de ellos calificaron de nivel bajo y muy bajo, mientras que solo un 10% (2) lo perciben como alto. Por lo que se concluye que, de cada 10 socios de la APROCAFAE de Villa Rica, solo 1 de ellos califica de nivel alto; por tanto, se observa que existe un deficiente desarrollo en la Asociación, dado que la gran mayoría de socios brindaron una calificación bajo y muy bajo.

**Tabla 14***Contribución de los socios al desarrollo de la organización*

	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	3	15%
En desacuerdo	11	55%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	4	20%
De acuerdo	2	10%
Totalmente de acuerdo	0	0%
Total	20	100%

**Figura 14***Apreciación con respecto a la contribución de los socios al desarrollo de la organización*

Como se muestra en la tabla y figura 14, se consultó sobre la apreciación de los socios con respecto a su contribución al desarrollo de la organización, obteniendo que de los 20 encuestados, 14 socios están en desacuerdo y totalmente en desacuerdo, es decir, casi los 3/4 partes de personas encuestadas considera que los socios no contribuyen al desarrollo de la organización; mientras que un 20% respondieron “ni de acuerdo, ni en desacuerdo”, lo cual indica que para ellos le es indiferente si los socios contribuyen o no al desarrollo de la organización APROCAFAE.

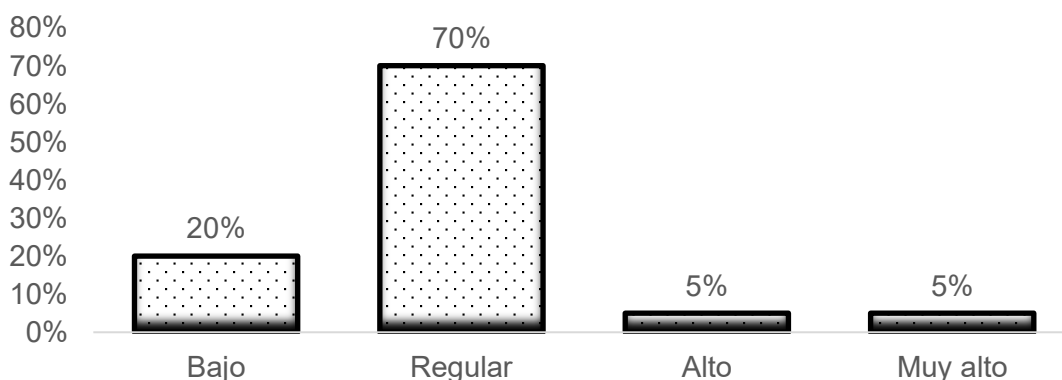
**Tabla 15**

*Nivel de aporte como socio para el desarrollo de la organización*

	Frecuencia	Porcentaje
Muy bajo	0	0%
Bajo	4	20%
Regular	14	70%
Alto	1	5%
Muy alto	1	5%
Total	20	100%

**Figura 15**

*Calificación sobre el nivel de aporte como socio para el desarrollo de la APROCAFAE*

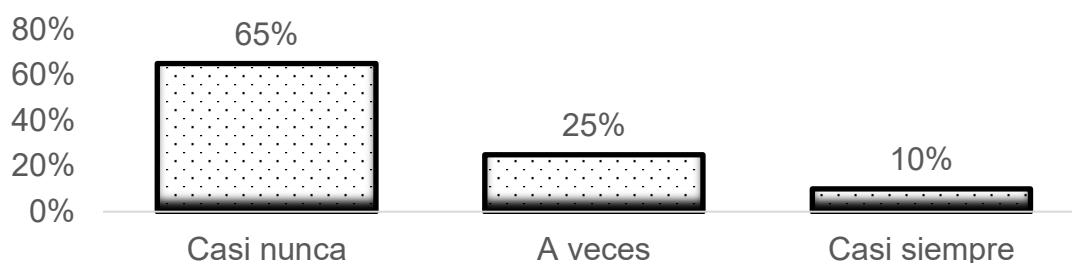


Con respecto al nivel de aporte como socio para el desarrollo de la organización, en la tabla 15, se muestra las cantidades y porcentajes. En ello se aprecia que del total de personas encuestados (20), 14 de ellos respondieron que tienen un aporte regular; mientras que solo 2 personas consideran que su aporte es alto y muy alto; asimismo, se observa que 4 personas contemplan que tiene un aporte bajo. Por otro lado, en valores porcentuales como se observa en la figura 15, se tiene que un 70% del total mencionaron que tienen un aporte regular y solo el 5% afirmaron “muy alto”.

Por consiguiente, se puede expresar que gran parte de los socios de la APROCAFAE tienen un poco o bajo aporte, con lo que respecta al desarrollo de la organización.

**Tabla 16***Aplicación de forma adecuada de las normas en la Asociación*

	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	0	0%
Casi nunca	13	65%
A veces	5	25%
Casi siempre	2	10%
Siempre	0	0%
Total	20	100%

**Figura 16***Frecuencia de la aplicación de forma adecuada de las normas en la APROCAFAE*

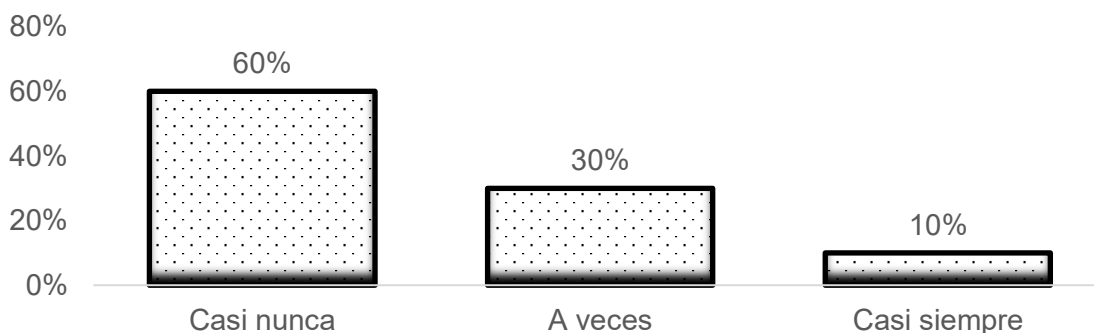
Del análisis realizado, se observa que el 65% (13) de los socios afirman que casi nunca los directivos aplican de forma adecuada de las normas en la APROCAFAE y solo un 10% (2) respondieron casi siempre.

**Tabla 17***Cumplimiento de forma correcta por parte de los socios con respecto a las normas que brinda la Asociación*

	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	0	0%
Casi nunca	12	60%
A veces	6	30%
Casi siempre	2	10%
Siempre	0	0%
Total	20	100%

**Figura 17**

*Frecuencia en el cumplimiento de forma correcta por parte de los socios, con lo que respecta a las normas en la Asociación*



En la figura 17, se muestra la frecuencia en el cumplimiento de forma correcta por parte de los socios, con lo que respecta a las normas en la Asociación, lo cual se observa que el 60% (13) de socios respondieron “casi nunca” y un 10% (2) afirmaron “casi siempre”.

Resultado que asevera que los directivos de la APROCAFAE no aplican de manera adecuada las normas, sumado a ello que los socios no cumplen de forma correcta con dicha norma.

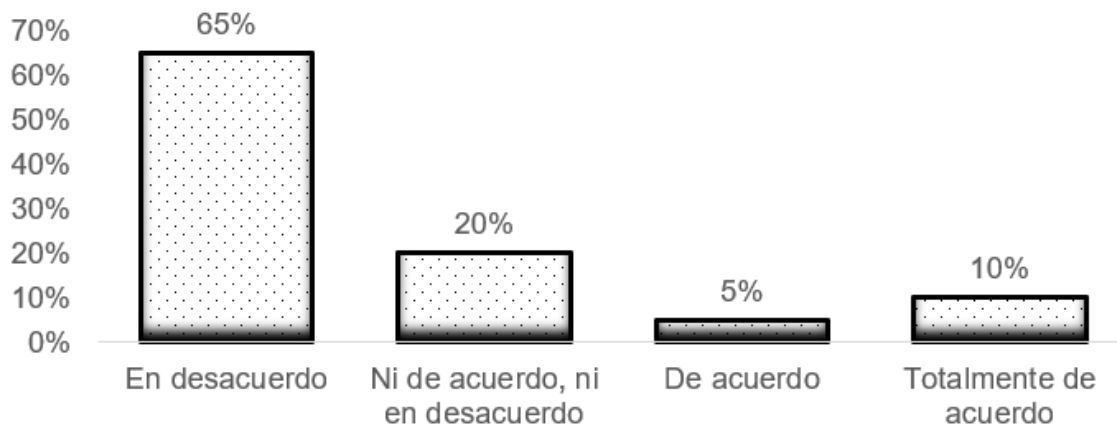
**Tabla 18**

*Incremento de la cantidad de producción y ventas en el último año*

	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	0	0%
En desacuerdo	13	65%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	4	20%
De acuerdo	1	5%
Totalmente de acuerdo	2	10%
Total	20	100%

**Figura 18**

*Apreciación del incremento de la cantidad de producción y ventas en el último año*



A los encuestados se les preguntó: ¿Considera que en el último año la cantidad de su producción y ventas se incrementó? De la tabla y figura 18 desprende que, el 65% está en desacuerdo y solo el 15% afirmaron estar de acuerdo y totalmente de acuerdo.

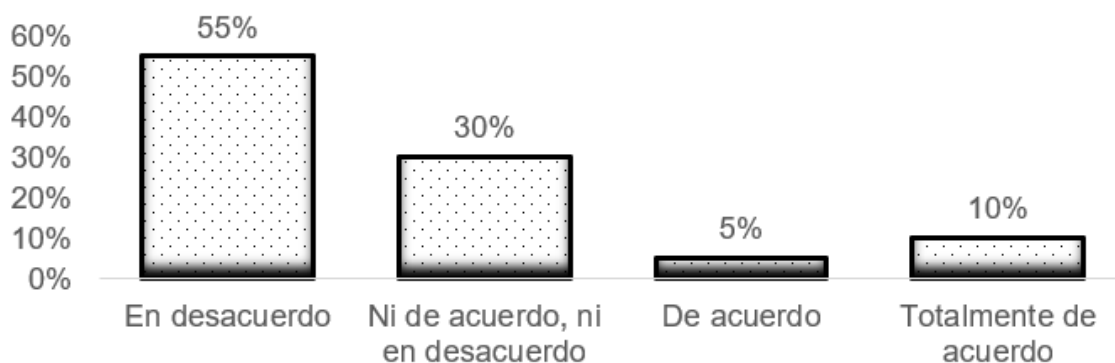
**Tabla 19**

*Incremento de la cantidad de producción y ventas de la Asociación desde el inicio hasta la actualidad*

	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	0	0%
En desacuerdo	11	55%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	6	30%
De acuerdo	1	5%
Totalmente de acuerdo	2	10%
<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>

**Figura 19**

*Percepción del incremento de la cantidad de producción y ventas (desde el inicio hasta la actualidad)*



Según la tabla y figura 15, se tiene que el 55% (11) respondió “en desacuerdo”; el 5% (1) “de acuerdo” y el 10% (2) “totalmente de acuerdo”. Es decir, más de la mitad de los socios perciben estar en desacuerdo que la cantidad de producción y ventas de la Asociación se incrementó desde el inicio hasta la actualidad.

Por tanto, se puede decir que la cantidad de socios no tuvo incremento en lo que respecta a la cantidad de producción y ventas de la APROCAFAE en el periodo en mención.

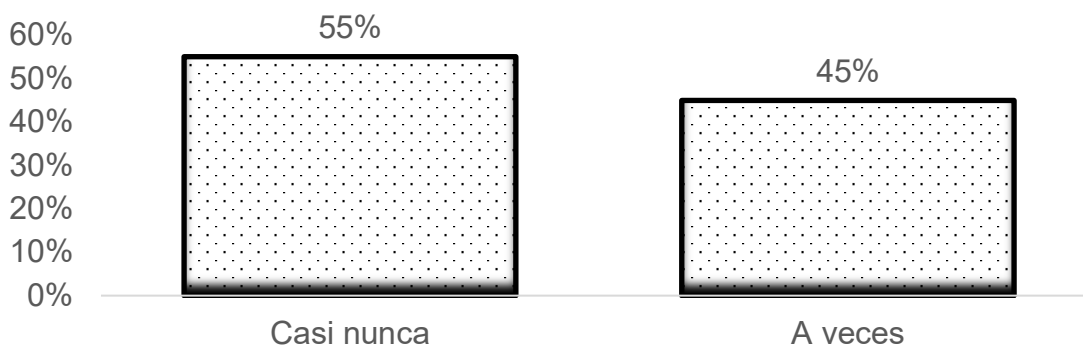
**Tabla 20**

*Uso de la tecnología por parte de los socios para el proceso productivo*

	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	0	0%
Casi nunca	11	55%
A veces	9	45%
Casi siempre	0	0%
Siempre	0	0%
<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>

**Figura 20**

*Percepción de la frecuencia en el uso de la tecnología por parte de los socios para el proceso productivo*



En la tabla 14 se observa que el 55% (11) encuestados perciben que casi nunca los socios hacen uso de la tecnología y la diferencia (45%) lo hace de vez en cuando (a veces).

Por tanto, de acuerdo con la percepción de los encuestados se observa que no existen socio que hacen uso casi siempre, ni mucho menos siempre; ni tampoco existe algún socio que nunca hizo uso de la tecnología. De lo cual los encuestados perciben que gran parte de la totalidad de los socios de la APROCAFAE hacen poco uso de la tecnología a lo largo del proceso productivo.

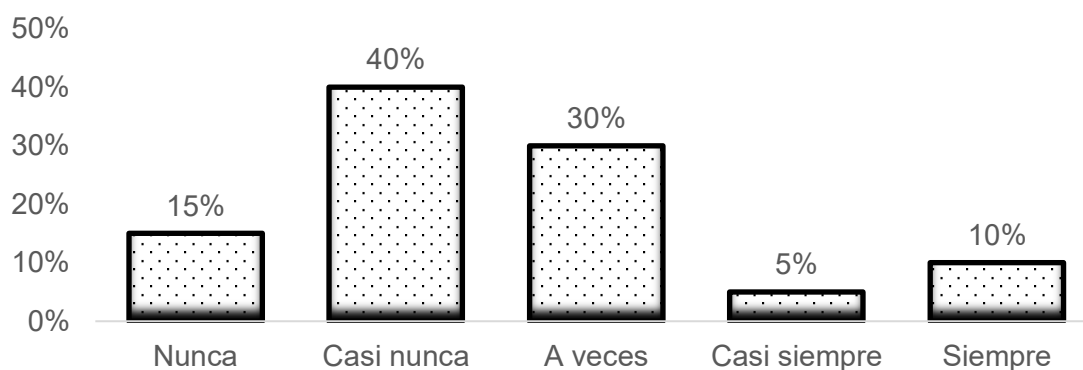
**Tabla 21**

*Uso de la tecnología como socio a lo largo del proceso productivo*

	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	3	15%
Casi nunca	8	40%
A veces	6	30%
Casi siempre	1	5%
Siempre	2	10%
Total	20	100%

**Figura 21**

*Frecuencia del uso de la tecnología como socio a lo largo del proceso productivo*



Con respecto a la frecuencia del uso de la tecnología como socio a lo largo del proceso productivo, en la tabla y figura 21 se observa que el 40% (8) casi nunca lo hace; el 15% (3) nunca y apenas el 10% (2) siempre lo hacen.

Por tanto, más de la mitad (55%) de socios afirman que casi nunca y nunca hacen uso de la tecnología a lo largo del proceso productivo; mientras que un 15% (3) afirman que casi siempre y siempre lo hacen. Se puede apreciar que gran parte de los socios de la APROCAFAE hacen poco uso de la tecnología (puede deberse al alto costo de ella), teniendo estos resultados, se debería mejorar más el uso de la tecnología, dado que esto ayuda a producir más y de mayor calidad del producto que demanda el mercado.

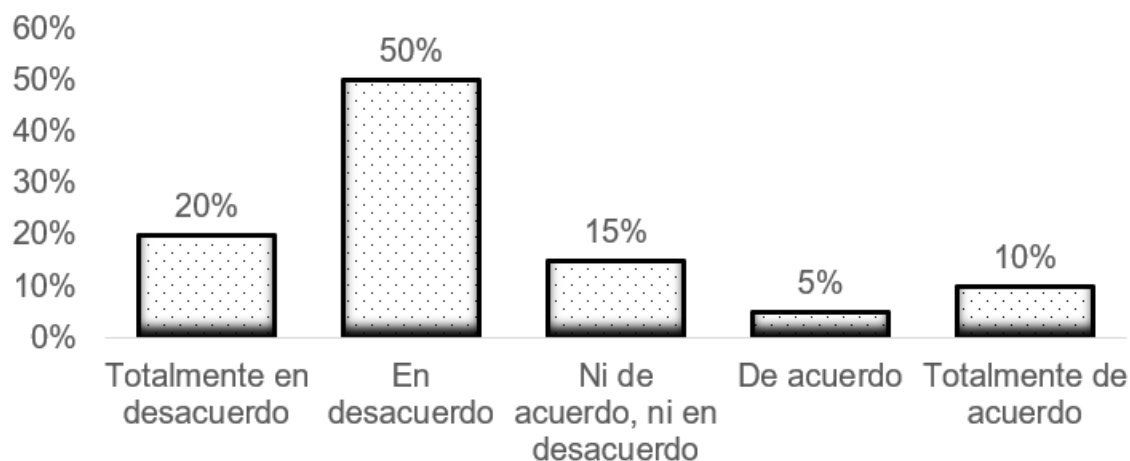
**Tabla 22**

*Aumento del uso de la tecnología en los socios en el último año*

	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	4	20%
En desacuerdo	10	50%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	3	15%
De acuerdo	1	5%
Totalmente de acuerdo	2	10%
<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>

**Figura 22**

*Conformidad con el aumento del uso de la tecnología por parte de los socios en el último año*



De acuerdo con la tabla y figura 22, se observa que el 70% (14) de personas encuestadas consideran estar en desacuerdo y totalmente en desacuerdo; mientras que solo el 5% afirma estar de acuerdo, todo ello con lo que respecta al aumento del uso de la tecnología por parte de los socios en el último año.

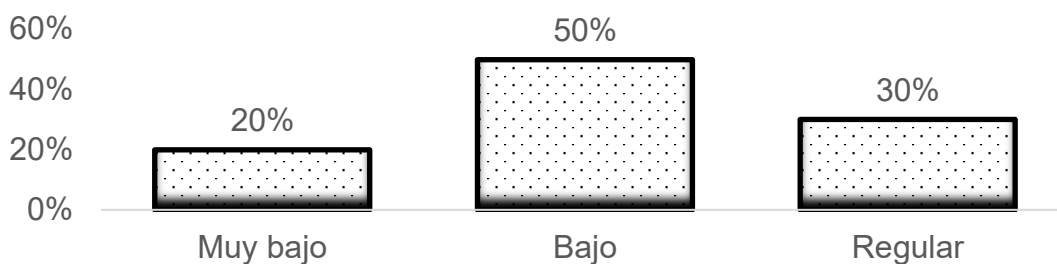
**Tabla 23**

*Nivel de uso de la tecnología en los socios en el último año*

	Frecuencia	Porcentaje
Muy bajo	4	20%
Bajo	10	50%
Regular	6	30%
Alto	0	0%
Muy alto	0	0%
<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>

**Figura 23**

*Apreciación del nivel de uso de la tecnología en los socios en el último año*



Finalmente, se planteó la siguiente pregunta: ¿Como considera el nivel de uso de la tecnología en los socios en el último año?, la cual arrojan como resultado que el 50% (10) respondió bajo; el 20% (4) muy bajo y la diferencia (30%) afirmaron que es regular.

Por lo tanto, gran parte (>60%) de los socios de la APROCAFAE perciben que presenta un bajo desarrollo en la organización; los directivos no aplican de forma correcta las normas y los socios no lo cumplen de forma adecuada. Asimismo, no hubo incremento de la producción y ventas en los últimos años, lo mismo ocurre con la tecnología. También se pudo apreciar que existe un bajo porcentaje (10%) de socios siempre hacen uso de la tecnología y el 50% considera que el nivel de uso es bajo.

### **3.3. Discusión de resultados**

Después de verificar, procesar los datos y obtener los resultados de la investigación, se procedió a comparar los resultados obtenidos con los de otros autores previamente citados en el capítulo II de este estudio.

En primer lugar, de acuerdo con la investigación de **Zambrano (2015)** titulada “Estrategias de asociatividad para el sector cafetalero de la federación regional de asociaciones de pequeños cafetaleros ecológicos del sur (FAPECAFES) de la ciudad de Loja” manifiesta que, la asociatividad constituye la principal estrategia de desarrollo de los productores de café del sur de la ciudad de Loja y también menciona que la cantidad de asociaciones disminuyó.

Por consiguiente, se notó una semejanza con la presente investigación dado que la unidad asociativa tiene una relación con el desarrollo organizacional de la Asociación de Productores y Comercializadores Agropecuarios Alto Eneñas (APROCAFAE), en el distrito de Villa Rica. Asimismo, se pudo apreciar que la cantidad de socios disminuyeron, si sigue la misma tendencia con el tiempo puede llegar a afectar a la organización, dado que al tener pocos socios podría desaparecer y lo mismo ocurriría con las demás asociaciones cafetaleras que presentan la disminución de socios.

Del mismo modo, **Hormecheas (2018)** en su investigación “Las asociaciones de productores de cacao en los Montes de María: Actores estratégicos de la cadena productiva en el Postconflicto” concluye que, la gestión interna de la asociación de productores de cacao en los Montes de María es débil, puesto que no se hace un correcto control de los recursos.

En tanto, los resultados también se alinean con esta investigación porque se observa que, existe un bajo desarrollo en la organización, a causa de que los directivos no aplican de manera correcta las normas y sumado al incumplimiento por parte de los socios, no hubo incremento de la producción y ventas en los últimos años.

Finalmente, **Adams et al. (2018)** en su artículo “Principales factores que limitan el desarrollo organizacional de una asociación cafetalera. Estudio de caso: Asociación de Productores Agropecuarios de Puspano Oxapampa (APAPO)” sostienen que, uno de los principales factores limitantes en su desarrollo organizacional se refiere al uso de tecnología y procesos productivos tradicionales y la carencia de tradición asociativa.

Por ende, tiene similitud con el presente estudio, porque se aprecia que uno de los factores que se relaciona con el desarrollo organizacional es la unidad asociativa; asimismo se observó que no hubo aumento de la tecnología y el uso de este es bajo por parte de los socios.

### 3.4. Verificación de hipótesis

#### 3.4.1. Prueba de normalidad

Utilizando la estadística descriptiva, se realizaron cálculos de frecuencia y se crearon gráficos para analizar las hipótesis estadísticas. Para determinar si los datos seguían una distribución normal, se utilizó la prueba de Shapiro-Wilk facilitada por el software estadístico SPSS. Según la recomendación de Romero (2016), esta prueba es apropiada cuando el tamaño de la muestra es igual o menor a 50. En este estudio, la muestra consiste en 20 individuos (socios), por lo que se aplicó la prueba de Shapiro-Wilk.

**Tabla 24**

*Pruebas de normalidad*

	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
Desarrollo organizacional	0,306	20	0,000	<b>0,804</b>	20	<b>0,001</b>

a. Corrección de la significación de Lilliefors

En la presentación de resultados, se puede apreciar que la prueba de Shapiro-Wilk muestra una significancia estadística (Sig.=0.001) y un valor de  $p < 0.05$ . Esto indica que los datos de la variable "desarrollo organizacional" no siguen una distribución normal, por lo que se debe utilizar una prueba no paramétrica. En este caso, se recomienda aplicar la prueba de correlación de Spearman (Rho de Spearman).

#### 3.4.2. Hipótesis General

En párrafos anteriores de este informe, se ha decidido utilizar una prueba estadística "no paramétrica" para evaluar la correlación utilizando el coeficiente Rho de Spearman. Este coeficiente nos proporcionará información sobre el grado de relación entre las variables. Para interpretar los resultados, se considerarán los parámetros establecidos por Hernández et al. (2014), los cuales varían en un rango de -1 a +1, como se muestra en la siguiente figura.

**Figura 24***Escala de valores del coeficiente de correlación*

INDICE	DESCRIPCIÓN DE RELACIÓN
-1.00	Correlación negativa perfecta (a mayor X menor Y)
-0.90	Correlación negativa muy fuerte
-0.75	Correlación negativa considerable
-0.50	Correlación negativa media
-0.10	Correlación negativa muy débil
0.00	No existe correlación
+0.10	Correlación positiva muy débil
+0.50	Correlación positiva media
+0.75	Correlación positiva considerable
+0.90	Correlación positiva muy fuerte
+1.00	Correlación positiva perfecta (a mayor X mayor Y)

Fuente: Hernández et al (2014, p. 305)

Desarrollando la herramienta de la estadística inferencial, a continuación, se plantea la hipótesis general:

Hipótesis Nula (Ho):

*“La contabilidad de gestión y la unidad asociativa de la Asociación de Productores y Comercializadores Agropecuarios Forestal Alto Eneñas, en el distrito de Villa Rica no se relacionan significativamente con el desarrollo organizacional”.*

Hipótesis Alternativa (Ha):

*“La contabilidad de gestión y la unidad asociativa de la Asociación de Productores y Comercializadores Agropecuarios Forestal Alto Eneñas, en el distrito de Villa Rica se relacionan significativamente con el desarrollo organizacional”.*

**Tabla 25***Prueba de hipótesis general – Rho Spearman*

			Desarrollo organizacional	Contabilidad de gestión - Unidad asociativa
Rho de Spearman	Desarrollo organizacional	Coeficiente de correlación	1,000	0,859**
		Sig. (bilateral)	.	0,000
	Contabilidad de gestión - Unidad asociativa	N	20	20
		Coeficiente de correlación	0,859**	1,000
		Sig. (bilateral)	0,000	.
		N	20	20

\*\* . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Nivel de significancia:  $\alpha = 5\%$

Interpretación y decisión estadística:

Por todo lo expuesto en la tabla 25, se tiene el P valor (0.00) y esto es menor a 0.05, es decir, Sig. (Unilateral) < 5%; entonces se rechaza la hipótesis nula ( $H_0$ ), y aceptamos la hipótesis alternante ( $H_a$ ), la cual denota que la contabilidad de gestión y la unidad asociativa de la Asociación de Productores y Comercializadores Agropecuarios Forestal Alto Eneñas, en el distrito de Villa Rica se relacionan significativamente con el desarrollo organizacional. Por tanto, ello indica que existe una relación de dependencia entre dos variables, es decir, tienen una correlación positivamente considerable (Rho Spearman=0.859), aceptando así la hipótesis de investigación propuesta.

Utilizando el mismo tono para los supuestos generales, a continuación, se pasan a corroborar las hipótesis específicas.

### 3.4.3. Hipótesis Específica 1

Hipótesis Nula (Ho):

*“La contabilidad de gestión y el desarrollo organizacional de la Asociación de Productores y Comercializadores Agropecuarios Forestal Alto Eneñas, en el distrito de Villa Rica, no se relacionan directa y significativamente.*

Hipótesis Alternativa (Ha):

*La contabilidad de gestión y el desarrollo organizacional de la Asociación de Productores y Comercializadores Agropecuarios Forestal Alto Eneñas, en el distrito de Villa Rica, se relacionan directa y significativamente.*

**Tabla 26**

*Prueba de primera hipótesis específica con Rho Spearman*

		Desarrollo organizacional	Contabilidad de gestión
Rho de Spearman	Desarrollo organizacional	1,000	0,847**
	Coeficiente de correlación		
	Sig. (bilateral)	.	0,000
	N	20	20
	Contabilidad de gestión	0,847**	1,000
	Coeficiente de correlación		
	Sig. (bilateral)	0,000	.
	N	20	20

\*\* . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Interpretación:

Se observa que existe una correlación positiva considerable (Rho Spearman=0.847), entonces podemos afirmar que, al tener una mala contabilidad de gestión, el desarrollo organizacional será inadecuado en la Asociación de Productores y Comercializadores Agropecuarios Alto Eneñas, en el distrito de Villa Rica, ocurrirá lo contrario cuando la organización presente un buen o adecuada contabilidad de gestión.

De esta manera, podemos rechazar la hipótesis nula ( $H_0$ ) porque  $p$ -valor  $(0,000) < \alpha (0,05)$ ; y pasamos a aceptar la hipótesis alterna ( $H_a$ ) que afirma que “La contabilidad de gestión y el desarrollo organizacional de la Asociación de Productores y Comercializadores Agropecuarios Forestal Alto Eneñas, en el distrito de Villa Rica, se relacionan directa y significativamente”.

#### 3.4.4. Hipótesis Específica 2

Hipótesis Nula ( $H_0$ ):

*La unidad asociativa y el desarrollo organizacional de la Asociación de Productores y Comercializadores Agropecuarios Forestal Alto Eneñas, en el distrito de Villa Rica, no se relacionan directa y significativamente.*

Hipótesis Alternativa ( $H_a$ ):

*La unidad asociativa y el desarrollo organizacional de la Asociación de Productores y Comercializadores Agropecuarios Forestal Alto Eneñas, en el distrito de Villa Rica, se relacionan directa y significativamente.*

**Tabla 27**

*Contraste de segunda hipótesis específica con Rho Spearman*

			Desarrollo organizacional	Unidad asociativa
Rho de Spearman	Desarrollo organizacional	Coefficiente de correlación	1,000	0,779**
		Sig. (bilateral)	.	0,000
	Unidad asociativa	N	20	20
		Coefficiente de correlación	0,779**	1,000
		Sig. (bilateral)	0,000	.
		N	20	20

\*\* . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

### Interpretación:

De acuerdo con las variables correlacionadas se aprecia que existe una correlación positiva considerable ( $Rho \text{ Spearman}=0.779$ ). Por tanto, con los resultados de la tabla 27 se puede mencionar que se rechaza el  $H_0$  y se acepta la  $H_a$ , dado que el nivel de significancia (0.000) es menor a 0,05%. Todo ello significa que hay una relación muy significativa entre las variables.

Por consiguiente, se puede afirmar que la unidad asociativa y el desarrollo organizacional de la Asociación de Productores y Comercializadores Agropecuarios Forestal Alto Eneñas, en el distrito de Villa Rica, se relacionan directa y significativamente. Es decir, al tener una baja o inadecuada unidad asociativa, el desarrollo organizacional va a disminuir.

## CONCLUSIONES

1. La información conseguida derivada de la investigación, muestra que la contabilidad de gestión y la unidad asociativa de la Asociación de Productores y Comercializadores Agropecuarios Forestal Alto Eneñas, en el distrito de Villa Rica se relacionan significativamente con el desarrollo organizacional. Por consiguiente, existe una correlación positivamente considerable (Rho Spearman=0.859) y un p-valor o sig. (0.000) <  $\alpha$  (0.05). Por tanto, ello indica que existe una relación de dependencia entre las variables independiente y la dependiente, aceptando así la hipótesis de investigación propuesta.
2. La contabilidad de gestión y el desarrollo organizacional de la Asociación de Productores y Comercializadores Agropecuarios Forestal Alto Eneñas, en el distrito de Villa Rica, se relacionan directa y significativamente. Por tanto, existe una correlación positiva considerable, dado que el coeficiente de Rho Spearman=0.847 y el sig. (0,000) < 0,05. Es decir, al tener una mala contabilidad de gestión, hará que el desarrollo organizacional sea inadecuado.
3. Por último, se ha determinado que la unidad asociativa y el desarrollo organizacional de la Asociación de Productores y Comercializadores Agropecuarios Forestal Alto Eneñas, en el distrito de Villa Rica, se relacionan directa y significativamente. En consecuencia, existe una correlación positiva considerable, debido a que el coeficiente de Rho Spearman=0.779 y el sig. (0,000) < 0,05. Es decir, al tener una baja o inadecuada unidad asociativa, el desarrollo organizacional también será bajo.

## **RECOMENDACIONES**

1. A la junta directiva de la asociación a llevar a cabo un mejor desarrollo organizacional a través de la transparencia, integridad y confiabilidad en los resultados de la gestión. Todo ello por medio de una aplicación adecuada de las normas, generar mayor producción y ventas y haciendo mayor uso de la tecnología y sobre todo poniendo mayor empeño de los socios hacia su organización.
2. A los socios a tener constantes capacitaciones en temas relacionados a costos de producción, marketing, ventas y administrativos para que ampliara sus conocimientos concernientes con el cálculo adecuado de los diversos costos que se tienen a lo largo del proceso productivo, lo cual están relacionadas a problemática de la asociación.
3. A los socios que se enfoquen más con respecto a la unidad asociativa, esto se logrará teniendo mayor frecuencia de convocatoria de reuniones por parte de los directivos, mayor participación en reuniones por parte de los socios, incentivar a más personas a unirse a la asociación y a participar mayor frecuencia a las diversas ferias agropecuarias que se desarrollan dentro y fuera del distrito de Villa Rica.