

**UNIVERSIDAD CATÓLICA SANTO TORIBIO DE MOGROVEJO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES**  
**ESCUELA DE CONTABILIDAD**



**LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA EN LA ASOCIATIVIDAD DE**  
**LOS MINIFUNDIOS AGRÍCOLAS**

**TRABAJO DE INVESTIGACIÓN PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE**  
**BACHILLER EN CONTABILIDAD**

**AUTOR**

**DANIEL ADRIAN DAVILA MOLOCHO**

**ASESOR**

**MARIBEL CARRANZA TORRES**

<https://orcid.org/0000-0002-5120-4295>

**Chiclayo, 2022**

# TIB-LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA EN LA ASOCIATIVIDAD DE LOS MINIFUNDIOS AGRÍCOLAS

## INFORME DE ORIGINALIDAD

17%

INDICE DE SIMILITUD

16%

FUENTES DE INTERNET

2%

PUBLICACIONES

8%

TRABAJOS DEL ESTUDIANTE

## FUENTES PRIMARIAS

1	<a href="https://tesis.usat.edu.pe">tesis.usat.edu.pe</a> Fuente de Internet	2%
2	<a href="https://hdl.handle.net">hdl.handle.net</a> Fuente de Internet	2%
3	<a href="https://repositorioacademico.upc.edu.pe">repositorioacademico.upc.edu.pe</a> Fuente de Internet	1%
4	Submitted to Universidad Privada Antenor Orrego Trabajo del estudiante	1%
5	<a href="https://filadd.com">filadd.com</a> Fuente de Internet	1%
6	<a href="https://repositorio.usmp.edu.pe">repositorio.usmp.edu.pe</a> Fuente de Internet	1%
7	<a href="https://bdigital.uexternado.edu.co">bdigital.uexternado.edu.co</a> Fuente de Internet	1%
8	<a href="https://prezi.com">prezi.com</a> Fuente de Internet	1%

## Índice

Resumen .....	3
Abstract.....	4
Introducción.....	5
Método.....	6
Desarrollo y discusión .....	6
Gestión administrativa .....	6
Minifundio .....	9
Asociatividad .....	10
Conclusiones .....	12
Referencias .....	13
Anexos .....	14

## Resumen

Los minifundios agrícolas es un problema en incremento en el Perú, por ello, es importante tener un plan de acción para evitar y reaccionar a esta problemática que afecta a la agricultura y economía. La asociación es una solución próspera, sin embargo, para que una asociación sea exitosa se debe aplicar la gestión administrativa dentro de ella. La gestión administrativa va dirigida a las funciones de la asociación, en este caso de los minifundios se debe apuntar a los procesos y a la toma de decisiones de los agricultores, aplicando una correcta gestión administrativa en la asociación agrícola se podrá reflejar la adaptación rápida a cambios internos como externos, siendo los puntos principales de la gestión la buena organización, planeación, dirección y control, estos terminan siendo una buena proyección de siembra en los procesos para tener lo que necesita e integrarse competitivamente en el mercado. Esta investigación tiene como objetivo explicar cómo la gestión administrativa se inserta en la asociatividad de los minifundios agrícolas y qué impactos positivos tiene con la asociatividad.

**Palabras clave:** Gestión, Asociatividad agrícola, Minifundios Agrícolas

### **Abstract**

Agricultural smallholdings are a growing problem in Peru, therefore, it is important to have an action plan to avoid and react to this problem that affects agriculture and the economy. The association is a prosperous solution, however for an association to be successful, administrative management must be applied within it. The administrative management is directed to the functions of the association, in this case of the smallholdings, the processes and decision-making of the farmers should be aimed at, applying a correct administrative management in the agricultural association, it will be possible to reflect the rapid adaptation to changes internal and external, being the main points of the management the good organization, planning, direction and control, these end up being a good seeding projection in the processes to have what it needs and integrate competitively in the market. This research aims to explain how administrative management is inserted in the associativity of agricultural smallholdings and what positive impacts it has with associativity.

**Keywords:** Management, Agricultural associativity, Agricultural smallholders

## Introducción

El incremento del minifundio es inminente en el Perú, el minifundio es una finca rústica que, por su reducida extensión, no puede ser objeto por sí misma de cultivo en condiciones remuneradoras. (RAE, 2020). Por ello el minifundio es determinante del escaso desarrollo comercial en los productores del Perú. Por consiguiente, es uno de los problemas más representativos en el sector agropecuario. Una posible solución a este problema, se encuentra ligada con el incremento de los niveles de asociatividad direccionado a promover el desarrollo empresarial de la micro y pequeñas empresas agrícolas. La integración de las medidas de promoción, concertación y coordinación son uno de los aspectos desarrollados en la asociatividad (Ferrando, 2015). En ese sentido, Salas (2017) refirió que la asociatividad es entendida como aquella estrategia de colaboración en negocios, que busca un objetivo en común; es decir, la colaboración tiene que darse de manera colectiva para mejorar la producción y el bien común.

La falta de gestión relacionada al avance del minifundio, es un problema latente en el Perú; a pesar que existe un notable incremento del minifundio a nivel nacional por múltiples situaciones cotidianas. Según el censo nacional agrario del INEI (2012), indicó que el promedio de la unidad agrícola en el Perú era de dos hectáreas, comparado con el censo de 1993 que era de 3.2 hectáreas, de la misma forma las unidades menores a 10 hectáreas suman más del 95% de las propiedades agrícolas.

El fraccionamiento de los terrenos en pequeños minifundios y la manera en cómo se dividen representan un límite en la producción, esto se debe a que los agricultores incurren en costos adicionales; es decir, al tener poca cantidad de producción ciertos costos adicionales salen a la luz (Ministerio de desarrollo agrario y riego, 2020). De la misma forma existe una preocupación entre la población adulta que se dedica a la agricultura; según lo establecido por el INEI (2016) en el resultado de la encuesta nacional agropecuaria presenta datos al respecto en donde indica la edad de los productores, que oscilan entre los cuarenta (comprendida por el 77%) y cincuenta y cinco años (conformada por el 55%). (Gestión, 2017).

La presente investigación es importante porque contribuirá a mejorar las capacidades de los agricultores del Perú, logrando consolidar el bien común y el desarrollo de la comunidad, permitiendo tener mejoras a largo plazo trabajando en grupo. A su vez es relevante porque se tendrá en cuenta las distintas bases teóricas, que

permitirán tener una idea clara de los diversos conceptos desarrollados en la investigación, logrando de esta forma contribuir con la generación de conocimiento nuevo referido a la asociatividad agrícola y la gestión administrativa de los minifundios.

Por todo lo expuesto, esta investigación tiene como objetivo analizar cómo se aplica la gestión administrativa en las asociaciones compuestas por minifundios, esto con la finalidad de mejorar en ingresos para los asociados, productividad y competitividad de los minifundios. Por tanto, se formula la siguiente interrogante: ¿Cómo es la gestión administrativa en las asociaciones de los minifundios agrícolas?

## **Método**

Para la elaboración de este artículo se realizó la investigación de fuentes de información variadas, base de datos las cuales fueron revistas, artículos científicos y libros, del mismo modo se recolectó y seleccionó información de noticias, blog e informes. También se recopiló información de organismos públicos que desarrollan materias agrarias y estratégicas para la agricultura peruana y para los datos estadísticos se recogió información del instituto nacional de estadística e informática.

## **Desarrollo y discusión**

### **Gestión administrativa**

La gestión empresarial se ocupa de las funciones dentro de la empresa, en este caso de los procesos y de la toma de decisiones relacionadas a los minifundios; así mismo, se encarga de evaluar la afectación de la toma de decisiones de los agricultores, que repercute de forma externa e interna dentro de la organización. (Setephen p. Robbins, 2014). La correcta gestión da una fortaleza que se ve reflejada la adaptación rápida a los cambios que ocurren en un país, y también para darle al consumidor el producto deseado en función al precio, tiempo y calidad. (García, F., 2010). Los fines de la gestión terminan siendo una buena proyección de siembra en los minifundios para tener la competitividad y productividad necesaria que demanda el mercado. Es por ello que aplicando una correcta gestión dentro de la asociatividad alcanzaremos efectividad y eficacia en los procesos que se realizan, esto da a los minifundios agrícolas competitividad en el sector.

## **Funciones de la gestión administrativa**

### **Planeación**

Se encarga de desarrollar técnicas que ayuden a enfrentar los cambios que se presentan a lo largo de la siembra; es decir busca poner en práctica diferentes estrategias vinculadas al entorno de la empresa, así como sus recursos y capacidades. (Louffat, 2012, p 168)

Louffat nos menciona que los principales procesos de la planeación son:

**Objetivos empresariales:** los objetivos se enfocan tomando en cuenta la misión y visión de la asociación; es decir, busca determinar sus propósitos, que seleccionados en conjunto definen su propia existencia. (Louffat, 2012)

**Análisis organizacional:** Este análisis ve en conjunto los recursos productivos de la organización para verificar cuáles son sus fortalezas y debilidades y determinar e identificar las oportunidades, posteriormente enfrentar las amenazas del entorno. (Louffat, 2012)

**Estrategia empresarial:** la asociación tiene que tener una estrategia para ello, si posee una estrategia defensiva, es porque quiere tener un dominio de su producto en el mercado e intentarán mantener ese dominio sin preocuparse tanto por los cambios del entorno, con ello lograrán tener un control definido. (Louffat, 2012)

**Planes empresariales:** dentro de ello se tiene a la planeación conservadora intentará llevar a cabo cambios fundamentales en la empresa, pero conservará algunos instrumentos que usen normalmente. (Louffat, 2012)

### **Organización**

Aunque es un recurso invaluable para difundir el conocimiento dentro de la empresa, “el trabajo de organización real ocurre directamente, cuando hay eventos relacionados con TechForum, un ente donde los trabajadores operan, con el objetivo de



estimular la comunicación entre los gerentes empresariales que trabajan para distintas divisiones” (Stephen p. Robbins, 2014)

Los indicadores son colaboración interna donde los gerentes dan valor a la colaboración de los empleados expresadas en ideas y opiniones, con la finalidad de que la labor que realizan sea más coordinada. Por consiguiente, con la colaboración externa donde ven la manera de involucrar a los clientes de la organización. (Stephen p. Robbins, 2014)

### **Dirección**

Robbins y Coulter indican que cuando los directivos motivan a sus trabajadores o ayudantes, ayudan a resolver los problemas de los grupos que se forman en el trabajo, influyen en las personas o equipos cuando llevan a cabo una labor, enfrente cualquier problema relacionado con el comportamiento del trabajador, están dirigiendo. (Stephen p. Robbins, 2014). Los indicadores son motivación y orientación.

### **Control**

En este proceso es fundamental que todos los gerentes ejerzan la función de control; en donde se desarrolla el proceso de supervisar, comparar y corregir el desempeño laboral. Las diversas actividades realizadas por los gerentes ayudarán a efectuar el desempeño real de los trabajadores con el estándar deseado. (Stephen p. Robbins, 2014)

Según Chiavenato (2001) estableció nos habla de 4 fases de control comprendidas por: a) estándares de desempeño, esta relacionados con el resultado obtenido del desempeño ejecutado; b) Evaluación de desempeño, entendido como la evaluación que busca analizar la relación entre el desempeño (unidad de medida y evaluación) y un patrón determinado, que tiene como finalidad facilitar el patrón de desempeño deseado; c) Comparación entre el desempeño y el patrón, en este caso de ejecutan teniendo en cuenta los resultados ( obtenidos de la comparación entre el patrón y la variable) y el desempeño (ejecutado paralelamente al tiempo, monitoreando el proceso sin interferir con el

resultado final); d) Acción correctiva, vinculada con la medida correctiva que debe ser adoptada para evitar actitudes negativas en la producción.

### **Minifundio**

Según la RAE (2020) el minifundio es un terreno lugareño que, por su pequeña extensión, no puede lograr por sí misma un cultivo que responda con una buena remuneración hacia los agricultores. Por otro lado, Méndez (2021) determinó que la agricultura en los minifundios es fundamental para mejorar la autosuficiencia alimentaria y sostenibilidad del lugar; así mismo, indicó que un sistema de producción de los minifundios es más viable para ejecutar políticas de desarrollo agrícola que buscan mejorar la sostenibilidad de las regiones, logrando que la economía agrícola sea repotenciada.

Existen diversos tipos de minifundios compuestos por: a) la existencia de un minifundio "funcional", caracterizado porque en apariencia no es minifundio, debido a que cuenta con recursos (como tierra) pero, sin embargo, su funcionamiento es semejante a este. b) la existencia de unidades capitalistas con pequeñas extensiones, pero altamente eficientes; c) la existencia de minifundios no capitalistas, pero altamente productivos y capitalizados; y d) el papel de la doble ocupación en la parcela o capitalización del minifundio. Los agricultores minifundistas necesitan una correcta gestión en sus minifundios para el desarrollo potencial de sus terrenos, creando así una estructura organizacional fuerte y funcional para finalmente tener grandes beneficios económicos. (Torres y Lomelí, 1993, pg. 20)

La incorporación del monocultivo ha generado cambios relacionados a la visión de la tierra; es decir, esta nueva visión está vinculada con el desarrollo del monocultivo, el cual requiere de un adecuado manejo de la tierra distinto al utilizado en el cultivo tradicional. Por otro lado, la expansión de los monocultivos aportaría considerablemente a la concentración de los recursos productivos, logrando que sea un modelo más confiable y seguro desde el punto de vista económico. (Chicaiza & Lechón, 2019, pg. 202)

## **Asociatividad**

### **Definición**

Es entendida como un mecanismo de cooperación que se da en la pequeña y mediana empresa que tiene pensada su expansión en el mercado. Su finalidad se basa en la búsqueda del objetivo en común, dicho objetivo estará relacionado con el trabajo y esfuerzo en conjunto manteniendo autonomía gerencial e independencia jurídica. La asociatividad también puede ser entendida como una estrategia para enfrentar los mercados, que nacen de una alianza voluntaria que busca minimizar costos y compartir riesgos en los negocios, promoviendo de esta forma la mejora de sus productos en el mercado. (MINCETUR, 2013)

La asociatividad es concebida como una unión voluntaria que busca acciones conjuntas para alcanzar objetivos que no podrían ejecutarse de manera individual. Para concretar la asociatividad es necesario tener en cuenta dos aspectos, el primero estaría relacionado con el protagonismo que tendrían los productores, y el segundo está vinculado con el compromiso de diversas instituciones que se suman para garantizar diversos aspectos como: capacitación, comercialización, asistencia técnica, etc. (Ferrando, 2015, p 178)

### **Asociatividad Agrícola**

Toledo (2016) indicó que la asociatividad agraria tiene como objetivo impulsar el trabajo asociativo de la pequeña agricultura, logrando mejorar su productividad, competencia y fortalecimiento en la capacidad de negocio. Por otro lado, el Ministerio de Agricultura refirió que la asociatividad agrícola es entendida como la acción de cooperación que son realizadas por los agricultores (trabajan en conjunto o de forma individual) y empresas (pequeñas o medianas), que se unen voluntariamente para enfrentar la globalización y competitividad de los mercados. (Cabrera, 2012)

### **Estrategia Asociativa**

Es definida como un mecanismo de relación y acción conjunta ejecutada por distintos actores (personas, empresas u organizaciones) que se unirán de manera voluntaria para conseguir distintos objetivos en común. (MINCETUR, 2013, pg. 13)

Las principales características que presenta la asociatividad estarán compuestas por: i) organización; ii) permanencia; iii) decisión voluntaria; iv) objetivos comunes

### **Formas Asociativas**

Mincetur indica que en el Perú existen tres formas asociativas:

#### **La Asociación**

Constituida mediante la forma de asociación civil, que busca perseguir un fin no lucrativo. Se encuentra regulada en el Código Civil peruano, en el Título II denominación asociación, compuesta por los artículos 80 al 98, en donde se describe la noción, el estatuto, el libro de asociación, la asamblea, entre otros. La Asociación se constituye mediante escritura pública y se inscribe en los registros públicos, para ser constituida se requiere de por lo menos 3 integrantes, que son denominados “asociados”. Finalmente, las utilidades que posean no serán distribuidas de manera directa o indirecta en sus asociados. (MINCETUR, 2013, pg. 26)

#### **La Cooperativa**

Una cooperativa es un grupo de personas físicas o jurídicas que se unen de manera voluntaria para satisfacer necesidades económicas, sociales, culturales, etc; mediante una empresa que se controla de forma democrática.

Una cooperativa está estructurada por una Asamblea, Consejo de Administración y Sindicatura

La Asamblea es el órgano superior en donde los asociados expresan sus ideas por igual a través de un voto. El Consejo de administración es el órgano que se encarga de dirigir las actividades y operaciones especiales de la cooperativa; este órgano es elegido por la Asamblea y es de carácter permanente. La sindicatura es un órgano unipersonal o colegiado que se encarga de fiscalizar el funcionamiento de la cooperativa. (Magnazo y Orchansky, 2007, pg 97)

#### **Consortio**

Es un contrato compuesto por dos o más personas (naturales o jurídicas) se asocian para participar de manera activa en un negocio, teniendo como finalidad la obtención de un beneficio económico, sin perder su autonomía. Las contribuciones que ejecutan los consorciados permanecerán de manera exclusiva para cada uno. El contrato de consorcio

se encuentra regulado en el artículo 445 de la Ley General de Sociedades, en la norma no se establece claramente el capital mínimo para formar un consorcio; en cuanto a la composición esta requiere de por lo menos 2 integrantes, que serán denominados como consorciados o partícipes. Finalmente es preciso resaltar que las utilidades generadas serán distribuidas entre cada integrante del consorcio. (MINCETUR, 2013, pg. 26)

## **Conclusiones**

Por lo tanto se concluye que, el avance en cuanto a la creación de minifundios en el Perú ha tomado gran relevancia, actualmente un alto porcentaje de los terrenos agrícolas peruanos se están fraccionando en pequeños minifundios, su gran incremento representa una amenaza a la eficiencia productiva, puesto que considerando que la tierra es el principal activo que posee el agricultor los derechos de propiedad que este tiene deben estar definidos para que estos puedan tener el debido respaldo en su producción. Por ello, se debe tomar medidas adecuadas para frenar el incremento del mismo, una opción viable y económicamente sostenible es optar por la asociatividad.

La asociatividad es una medida adecuada para limitar algunos problemas que puede presentar la implementación de los minifundios, ya que permite la reducción en costos de transporte, costos de materia prima e insumos, a su vez permite también incrementar la capacidad de producción y lograr la unión de diversos terrenos agrícolas con el objetivo de sembrar un solo producto dentro de este, de esta manera se fortalecería la capacidad de negociación por parte de los agricultores y se implementaría recursos, tecnología y potencialidades, con mayor facilidad.

A su vez, la aplicación de la gestión en la asociatividad sería un factor determinante, ya que este permitiría la mejor implementación de los procesos (planeación, organización, dirección y control) en la asociatividad, esto es indispensable para evitar futuras bancarrotas en la asociación agrícola, por ello una correcta gestión desencadena nuevas ideas para la toma de decisiones de la asociación y así poder obtener el éxito que se espera. Aplicando correctamente estos procesos se tendría una mejora en múltiples aspectos como la eficacia y la eficiencia desde el proceso de siembra hasta la cosecha, esto posicionaría a los minifundios en el mercado como una empresa competitiva en el sector agrario.

## Referencias

- Allende, B. (2019). *La asociatividad como estrategia para la asociatividad como estrategia para la producción de lechuga en la cooperativa boza del distrito de Aucallama en Huaral, período 2018*. Lima: Tesis de maestría: Universidad San Martín de Porres.
- Barboza, J., & Tafur, D. (2019). *Propuesta de la cadena comercial para mejorar la competitividad del distrito de Levanto-Provincia de Chachapoyas-Región Amazonas*. Chachapoyas - Amazonas : Tesis de maestría: Universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza de Amazonas.
- Büttenbender, P., & Viana, R. (2021). La administración y perspectivas en los minifundos de la provincia de Misiones-Argentina. *Revista de Gestión Estratégica de Organizaciones*, 56-73.
- Carazas, M., & Quillahuamán, D. (2018). *La asociatividad de pequeños productores como estrategia para mejorar la competitividad de las cadenas de producción de hortalizas en el distrito de San Jerónimo – Cusco 2015*. Lima: Tesis de maestría: Universidad Católica Sedes Sapientiae.
- RAE. (2022). *Definición de minifundio*. Obtenido de Real Academia Española: <https://dle.rae.es/minifundio>
- Relat, J. (Mayo - Junio de 2010). *Introducción a la investigación básica*. Córdoba: Instituto Maimónides de Investigación Biomédica de Córdoba.
- Salas, V. (2017). *La asociatividad como motor de la agricultura*. Obtenido de SCRIBD: <https://es.scribd.com/document/410475096/La-Asociatividad-Como-Motor-de-La-Agricultura-Vania-Salas-Instituto-Del-Peru-Smp>
- Valbuena, H. (2021). *Analizando oportunidades de negocios en pequeñas y mediana explotaciones agrícolas en Colombia*. Valencia: Tesis de maestría: Universidad Politécnica de València.
- Vargas, J. (2018). *Lineamientos de gestión de alcance, tiempo y costos del PMI para la producción de frambuesa orientado a las sostenibilidades de los productores del distrito de Baños del Inca, 2018*. Cajamarca: Tesis de maestría: Universidad Privada Antonio Guillermo Urrelo.

Vegas, J. (2008). *Asociatividad*. Obtenido de MINCENTUR:  
[https://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/comercio\\_exterior/Sites/ueperu/consultora/docs\\_taller/Presentaciones\\_Tumbes\\_y\\_Piura/1.2.1.2.F1%20Asociatividad%2020080912.pdf](https://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/comercio_exterior/Sites/ueperu/consultora/docs_taller/Presentaciones_Tumbes_y_Piura/1.2.1.2.F1%20Asociatividad%2020080912.pdf)

## Anexos

### TIB-LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA EN LA ASOCIATIVIDAD DE LOS MINIFUNDIOS AGRÍCOLAS

---

#### INFORME DE ORIGINALIDAD

---

