



**UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO**

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES  
ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN

Plan estratégico para la eficacia de la dirección en la asociación de apicultores  
Agroapícola selva miel–Moyobamba, San Martín, 2018

TESIS PARA OBTENER EL TÍTULO PROFESIONAL DE:  
Licenciado en administración

AUTORES:

Bardález Chuquista, Inyevor (ORCID: 0000-0001-9509-4983)  
Román Román, Sindy Zadith (ORCID: 0000-0003-2666-9039)

ASESOR:

Mg. Pereyra Gonzales, Tony Venancio (ORCID: 0000-0003-3833-2126)

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:

Gestión de organizaciones

MOYOBAMBA – PERÚ

2019

## **Dedicatoria**

A Dios por su amor, compañía y ayuda diaria; a nuestros padres por su amor, cariño y apoyo en cada paso, por enseñarme a siempre hacer las cosas con excelencia y amor; a nuestros hermanos y amigos por su apoyo de una u otra forma. Les dedicamos esta etapa de nuestra carrera profesional para que se sientan orgullosos de la persona que han formado con su ejemplo y amor.

## **Agradecimiento**

A nuestros docentes de la universidad, en especial al Mag. Tony Venancio Pereyra Gonzales, a la asociación de apicultores Agroapícola selva miel-apisem por brindarnos todas las facilidades para realizar nuestra investigación, a los asesores externos por apoyarnos con sus conocimientos muy valiosos.

## Página del jurado

 <b>UCV</b> UNIVERSIDAD CESAR VALLEJO	<b>ACTA DE APROBACIÓN DE LA TESIS</b>	Código : F07-PP-PR-02.02 Versión : 10 Fecha : 10-06-2019 Página : 1 de 1
--	---------------------------------------	---

El Jurado encargado de evaluar la tesis presentada por don (a) Bardález Chuquista, Inyevor cuyo título es: "Plan estratégico para la eficacia de la dirección en la Asociación de Apicultores Agroapícola Selva Miel-Moyabamba, San Martín, 2018".

Reunido en la fecha, escuchó la sustentación y la resolución de preguntas por el estudiante, otorgándole el calificativo de: 13, TRECE.

Moyabamba, 09 de julio de 2019

  
Dr. Julio Torrealba S.  
LIC. EN ADMN.  
SCAD N° 1080  
PRESIDENTE

  
Mg. Linares  
SECRETARIO

  
Petyra Gonzales, Tony Venancio  
LIC. EN ADMN.  
SCAD N° 1080  
VOCAL



Elaboró	Dirección de Investigación	Revisó	Representante de la Dirección / Vicerrectorado de	Aprobó	Rectorado
---------	----------------------------	--------	--	--------	-----------

## Página del jurado



### ACTA DE APROBACIÓN DE LA TESIS

Código : F07-PP-PR-02.02  
Versión : 10  
Fecha : 10-06-2019  
Página : 1 de 1

El Jurado encargado de evaluar la tesis presentada por don (a) Román Román, Sindy Zadith cuyo título es: "Plan estratégico para la eficacia de la dirección en la Asociación de Apicultores Agroapícola Selva Miel- Moyabamba, San Martín, 2018".

Reunido en la fecha, escuchó la sustentación y la resolución de preguntas por el estudiante, otorgándole el calificativo de: 13, TRECE.

Moyabamba, 09 de julio de 2019

  
Dr. Julian Romero, M.S.  
LIC. EN ADMN.  
D.O. N° 7000  
PRESIDENTE

  
Mg. Lina AL. Lopez Rios  
SECRETARIO

  
Pareda Gonzalez Tony Venancio  
Magister en Gestión Pública  
D.O. N° 9530020  
VOCAL



Elaboró	Dirección de Investigación	Revisó	Representante de la Dirección / Vicerrectorado de	Aprobó	Rectorado
---------	----------------------------	--------	---	--------	-----------

## Declaratoria de Autenticidad

### Declaratoria de Autenticidad

Yo INYEVOR BARDÁLEZ CHUQUISTA, identificada con DNI N° 71066732, y SINDY ZADITH ROMÁN ROMÁN, identificada con DNI N° 76019965, estudiantes del programa de Administración de la Universidad César Vallejo, con la tesis titulada: **“Plan estratégico para la eficacia de la dirección en la asociación de apicultores Agroapícola selva miel–Moyobamba, San Martín, 2018”**;

Declaramos bajo juramento que:

La tesis de nuestra autoría

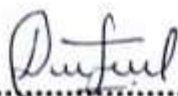
Se ha respetado las normas internacionales de citas y referencias para las fuentes consultadas.

La tesis no ha sido auto plagiada, es decir, no ha sido publicada ni presentada anteriormente para obtener algún grado académico previo o título profesional.

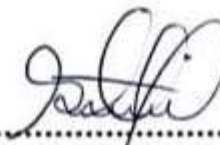
Los datos presentados en los resultados son reales, no han sido falseados, ni duplicados, ni copiados y por tanto los resultados que se presenten en la tesis se constituirán en aportes a la realidad investigada.

De identificarse la falta de fraude (datos falsos), plagio (información sin citar a autores), autoplagio (presentar como nuevo algún trabajo de investigación propio que ya ha sido publicado), piratería (uso ilegal de información ajena) o falsificación (presentar falsamente las ideas de otros), asumo las consecuencias y sanciones que de mi acción se deriven, sometiéndome a la normatividad vigente de la Universidad César Vallejo.

Moyobamba, 05 de julio de 2019



.....  
**Inyevor Bardález Chuquista**  
**DNI: 71066732**



.....  
**Sindy Zadith Román Román**  
**DNI:76019965**

## Presentación

Señores miembros del jurado calificador; cumpliendo con las disposiciones establecidas en el reglamento de grado y títulos de la Universidad César Vallejo; pongo a vuestra consideración la presente investigación titulada “Plan estratégico para la eficacia de la dirección en la asociación de apicultores Agroapícola selva miel–Moyobamba, San Martín, 2018”, con la finalidad de optar el título profesional de: Licenciado en administración.

La investigación está dividida en seis capítulos:

**I. INTRODUCCIÓN.** Se considera la realidad problemática, trabajos previos, teorías relacionadas al tema, formulación del problema, justificación del estudio, hipótesis y objetivos de la investigación.

**II. MÉTODO.** Se menciona el diseño de investigación; variables, operacionalización; población y muestra; técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad y métodos de análisis de datos.

**III. RESULTADOS.** En esta parte se menciona las consecuencias del procesamiento de la información.

**IV. DISCUSIÓN.** Se presenta el análisis y discusión de los resultados encontrados durante la tesis.

**V. CONCLUSIONES.** Se considera en enunciados cortos, teniendo en cuenta los objetivos planteados.

**VI. RECOMENDACIONES.** Se precisa en base a los hallazgos encontrados.

**REFERENCIAS.** Se consigna todos los autores de la investigación.

**ANEXOS**

## Índice

Dedicatoria.....	ii
Agradecimiento.....	iii
Página del jurado.....	iv
Declaratoria de Autenticidad.....	vi
Presentación.....	vii
Índice.....	viii
Índice de tablas.....	ix
Índice de figuras.....	x
RESUMEN.....	xi
ABSTRACT.....	xii
I. INTRODUCCIÓN.....	1
II. MÉTODO.....	19
2.1. Tipo y diseño de investigación.....	19
2.2. Operacionalización de variables.....	20
2.3. Población, muestra y muestreo.....	23
2.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad.....	24
2.5. Procedimiento.....	25
2.6. Métodos de análisis de datos.....	25
2.7. Aspectos éticos.....	26
III. RESULTADOS.....	27
IV. DISCUSIÓN.....	30
V. CONCLUSIONES.....	32
VI. RECOMENDACIONES.....	33
REFERENCIAS.....	34
ANEXOS.....	41
Matriz de consistencia.....	42
Instrumentos de recolección de datos.....	45
Validación de instrumentos.....	46
Constancia de autorización donde se ejecutó la investigación.....	49
Acta de aprobación de originalidad de tesis.....	50
Autorización de publicación de tesis al repositorio.....	53
Carátula de la tesis visada.....	55



## Índice de tablas

Tabla 1. Diagnóstico de la eficacia de la dirección.....	27
Tabla 2. Determinación de la eficacia de la dirección.....	27
Tabla 3. Efectos de la aplicación del plan estratégico.....	28
Tabla 4. Prueba de hipótesis.....	29

## Índice de figuras

Figura 1. Mapa de la estrategia para la creación del BSC.....	11
Figura 2. Indicadores de la eficacia organizacional.....	14

## RESUMEN

El objetivo principal de este estudio fue determinar cómo el plan estratégico incrementa la eficacia de la dirección en la asociación de los apicultores Agroapícola selva miel-Moyobamba, San Martín, 2018. El diseño de esta investigación es pre-experimental (pre-test-post test) en un solo grupo, con una población de 20 asociados, a quienes se les aplicó un cuestionario para recopilar información sobre la eficacia de la dirección. Para la prueba de hipótesis se utilizó la t de Student para muestras emparejadas. Los datos se presentan en tablas con sus respectivas interpretaciones.

Los principales resultados indican que la eficacia de la dirección antes de la intervención estaba en un nivel alto, según el 56.3% de los encuestados y un 43.8% manifestó que están en un nivel medio; después de la aplicación del plan estratégico incrementó a un 62.5% asociados están en un nivel alto de eficacia de la dirección y 37.5% en un nivel medio, esto indica que la asociación tiene cumplimiento de sus objetivos. Teniendo un nivel promedio de alto.

Concluyéndose, que el plan estratégico no es significativo en la mejora de la eficacia de la dirección en la asociación de apicultores Agroapícola selva miel-Moyobamba, San Martín, 2018. Por lo cual, en la prueba estadística t de Student para muestras emparejadas, donde el nivel de significación (P) es igual a 0.316, por ser este resultado  $>$  al nivel de significación  $= 0.05$ , significa que estadísticamente no es significativo; por lo tanto, aceptamos  $H_0$  y rechazamos  $H_1$ .

*Palabras claves: plan estratégico, eficacia de la dirección y apicultura.*

## ABSTRACT

The main objective of this study was to determine how the strategic plan increases the effectiveness of management in the association of beekeepers Agroapícola selva miel-Moyobamba, San Martín, 2018. The design of this research is pre-experimental (pre-test-post-test) in a single group, with a population of 20 associates, to whom a questionnaire was applied to collect information on the effectiveness of the address. For the hypothesis test the Student's t test was used for paired samples. The data is presented in tables with their respective interpretations.

The main results indicate that the effectiveness of the management before the intervention was at a high level, according to 56.3% of the respondents and 43.8% said that they are at a medium level; After the implementation of the strategic plan, an increase of 62.5% is associated with a high level of management effectiveness and 37.5% at a medium level, this indicates that the association has achieved its objectives. Having an average high level.

Concluding, that the strategic plan is not significant in improving the efficiency of management in the association of beekeepers Agroapícola jungle honey-Moyobamba, San Martín, 2018. Therefore, In the statistical test t student for paired samples, where the level of significance ((P) is equal to 0.316, since this result > at the level of significance = 0.05, means that statistically it is not significant; therefore we accept Ho and reject Hi.

*Keywords: strategic plan, management effectiveness and beekeeping.*

## I. INTRODUCCIÓN

En los países europeos, la apicultura está más desarrollada tanto así que las organizaciones que hacen "empresa" con la actividad de la apicultura, como Naturval, Feyce y Ecocolmena. Gracias al trabajo acompañado con perseverancia, calidad y una visión que pasó de una generación a otra.

En América Latina, como México, Cuba, Argentina, Chile y Brasil, sea ha estado trabajando para mejorar la parte productiva y el acceso a los mercados europeos, por lo que la presencia de organizaciones sólidas está aumentando gracias a la visión empresarial, como Apicuba y la Reina Azteca.

En el Perú hay apicultores que han desarrollado esta actividad como una parte complementaria de su economía familiar, con el tiempo han ido creciendo en número de colmenas, esto ha llevado a la necesidad de capacitarse para acceder al mercado, llegando así a decidirse en hacer "empresa", contando con herramientas directivas que se encuentran en proceso de mejora, Apicenter.

En la región de San Martín, en 2017, se formó la Asociación Apicultores Organizados Región San Martín - API OR, con el objetivo de trabajar de manera organizada con apicultores de diferentes provincias de la región que son en su mayoría pequeños productores principalmente centrados en la extracción de miel, ignorando los procesos de extracción correspondientes a los otros productos que producen las abejas y, por supuesto, tener acceso a mercados rentables.

En Moyobamba, en 2017, se creó la asociación de apicultores Agroapícola selva miel-apísem, en vista de la necesidad de trabajar de manera organizada, y que la apicultura sea reconocida como tal para reforzar sus conocimientos en producción (factor clave) y para satisfacer la creciente demanda en productos de abeja. Para lo cual le falta la aplicación de una de las herramientas de gestión organizacional "el plan estratégico", lo cual es importante porque permite a los líderes a plasmar la dirección que le quieren dar a las corporaciones y cuando se transmite a todos los miembros generar sinergia para lograr los objetivos. En otras palabras, es dirigir sus objetivos y obtener resultados, como una dirección adecuada de la empresa u organización durante 5 años, respondiendo a las preguntas que quiero, qué hago y cómo lograr lo que he trazado inicialmente para incrementar la eficacia de la dirección organizacional y así lograr una asociación competente, considerando que

es nueva y que los asociados necesitan tener un documento formal donde se plasme hacia dónde va la asociación.

El estudio se respalda en trabajos previos a nivel internacional, en la investigación según, Vargas, H. (2014). *Propuesta de un plan estratégico para optimizar la competitividad del Depósito Dental Noemí Caicedo*. (Tesis de posgrado). Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, Ecuador. Concluye: El plan estratégico desarrollado apunta a generar lealtad y atraer a más clientes, en respuesta a sus necesidades y siguiendo la tendencia, por lo tanto, perfeccionando la competitividad de Depósito Dental Noemi Caicedo.

Campos, F. (2014). En su trabajo de investigación titulado. *Aplicación de un sistema de planificación estratégica y control de gestión en una organización sin fines de lucro: caso ONG Psicólogos Voluntarios*. (Tesis de posgrado). Universidad de Chile, Chile. Concluye:

Producto de la mejora del planeamiento estratégico, se implementó de manera más óptima el Cuadro de Mando Integral (CMI), que relaciona más información relevante con indicadores exactos dentro de la organización, es así que se tuvo bien definida la visión, los objetivos de la organización, la misión, donde también se plasmaron las estrategias para lograr alcanzar las metas y los objetivos planteados.

Leal, P. (2016). En su trabajo de investigación titulado. *Diseño de un plan de desarrollo estratégico institucional para una universidad*. (Tesis de posgrado). Universidad de Chile, Chile. Llegó a la conclusión de que:

El resultado fue la construcción de un Plan de Desarrollo Institucional, con un horizonte de tiempo de tres años, para satisfacer las necesidades a mediano plazo. En el cual se instituye un mecanismo de seguimiento y control de la estrategia. En este proceso, también deben existir mecanismos efectivos de autorregulación, garantía de calidad y mejora continua; Eso fortalecerá el ambiente de trabajo, contribuyendo así a una formación integral y de calidad para los estudiantes.

Larrea, J. (2014). En su trabajo de investigación titulado. *Plan estratégico para la comercialización de café tostado molido y en grano en la isla Santa Cruz, Galápagos*. (Tesis de posgrado). Universidad de las Fuerzas Armadas, Ecuador. Concluye:

En este momento solo tiene trazado construir una planta para procesar café; contando con maquinaria, pero no tiene una estrategia para definir canales de mercadeo, será muy difícil aprovechar lo que se ha logrado hasta ahora.

Bedascarrasbure, E, Dini, C. y Calvento, M. (2013). *Conformación de los espacios subnacionales y su inserción global. El caso apícola*. (Artículo científico). INTA - Centro de Investigación en Agroindustria, UNICEN - FCV / CEIPIL, CEIPIL-UNICEN-CIC / CONICET; Argentina Concluye que:

Lo más importante es el valor de una estrategia de "desarrollo local / territorial" con un enfoque en innovación, donde convergen los conocimientos generados en el equipo de I + D con los saberes de la cultura en cada región. Es importante reconocer el concepto de innovación en su sentido amplio, incluida la innovación de mercado.

Bontempo, P., C., Moscardini, S., B., Salles, J., A. (2014). En su trabajo de investigación titulado. *Comparative analysis between the institutional development plan and strategic planning methodologies: the case of the Federal Institute of Education at Minas Gerais – Brazil*. (Artículo científico). Procedia, Brasil. Ellos concluyen que:

El plan de desarrollo institucional de PDI aún no se está utilizando como una planificación estratégica, aunque los gerentes lo valoran como una herramienta administrativa.

Sabbag, O. (2015). En su estudio de investigación. *Strategic planning for dairy cattle: SWOT analysis applied to a property of a farmers' association in Dracena, São Paulo state, Brazil*. (Artículo científico). Scielo. Como producto de un diagnóstico para el plan estratégico indica: Se identificó que la organización necesita una alineación más eficiente en los departamentos de mercadeo, producción y finanzas, y así no poner en riesgo el acceso a nuevos mercados y su crecimiento continuo.

Además, a nivel nacional existen trabajos de investigación entre ellos están, Musayón, L. y Núñez, R. (2014). En su trabajo de investigación titulado. *Propuesta de fortalecimiento asociativo para pequeños productores apícolas caso: asociación del sector cascajal olmos Lambayeque*. (Tesis de pregrado). Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo. Chiclayo - Perú, concluye:

En una asociación que presenta falta de organización, abandono de trabajo en equipo, poca responsabilidad y reducida identidad con la institución; genera un desperdicio de posibilidades asociativas. En tal sentido, se propone que el fortalecimiento es necesario con un enfoque integral, que se sume al capital intelectual y la gestión administrativa.

Portocarrero, F. (2015). *Propuesta de una guía metodológica gerencial para el fortalecimiento de la gestión empresarial de la asociación Huasanchana - comunidad de Choctamal del distrito de María, provincia de Luya de la región Amazonas, 2015*. (Tesis de pregrado). Universidad César Vallejo, Chiclayo - Perú.

Concluye:

Se propuso una guía de metodología gerencial para el fortalecimiento de la gestión empresarial, utilizando el análisis situacional. Las estrategias se diseñaron de acuerdo con las directrices estratégicas de Marketing Mix, haciendo hincapié en las variables e indicadores: competitividad empresarial, crecimiento y alianzas estratégicas a tener en cuenta.

Pacheco, J. (2018). En su trabajo de investigación titulado. *El planeamiento estratégico en Mapfre, Miraflores Lima 2018*. (Tesis de posgrado). Universidad César Vallejo, Lima - Perú. Conclusiones:

Se determinó que los empleados del área de mercadeo administrativo de Mapfre perciben que el nivel de planificación estratégica es moderadamente favorable con un 92% y que es favorable solo el 8%, lo que significa que no hay un porcentaje negativo.

Asimismo, a nivel regional existen trabajos de investigación como,

Fasanando L. (2017). En su trabajo de investigación titulado. *Influencia de la gestión administrativa en la calidad de servicio al socio de la cooperativa de ahorro y crédito San Martín de Porres Limitada Juanjui 2016*. (Tesis de posgrado).

Universidad César Vallejo, Tarapoto, Perú. Concluye que:

Se logró determinar que hay relación significativa entre las variables de estudio, siendo la gestión administrativa y la calidad de servicio al socio.



Caballero (2014). En su trabajo de investigación titulado. *La motivación y cultura organizacional del personal administrativo de Essalud Tarapoto -2014*. (Tesis de Pregrado). Universidad César Vallejo, Tarapoto, Perú. Una de sus conclusiones es: La cultura organizacional más frecuente en el personal administrativo de Essalud Tarapoto 2014, en la dimensión de contribución es del 35%, esto indica que la institución cumple con las contribuciones necesarias para que el trabajador motivado adopte una buena cultura organizativa; La cultura organizacional es menos frecuente en el personal administrativo de Essalud Tarapoto 2014, pertenece a la dimensión de resultados y planes con un 20%, muy preocupante porque las instituciones públicas en contacto directo con la oficina de recursos humanos deben hacer cumplir los planes de desarrollo inmediato, ya que hay una falta de interés (poco compromiso) en el trabajo, simplemente no se cumplen los planes de desarrollo inmediato.

Ruíz, H. (2016). En su trabajo de investigación titulado. *Planificación estratégica y eficacia en empresas operativas turísticas del distrito de Tarapoto, 2016*. (Tesis de posgrado). Universidad César Vallejo, Tarapoto, Perú. Dice en una de sus conclusiones que:

Referente a la aplicación de estrategias se tiene que la eficacia demuestra influencia significativa, donde se refleja en el mejoramiento de los beneficios, la comodidad y confort tanto para clientes y empleados. También se determinó que las diferentes empresas no tienen consolidados y concretizados los objetivos, no están definidos de manera visible; tampoco están calificadas para poner en marcha planes estratégicos de gran envergadura dentro de su organización.

Banda, J. y Silva, V. (2016). En su trabajo de investigación titulado. *La gestión administrativa y su relación con la productividad laboral de la empresa Omegha Constructor's Building Co. S.A.C. De la ciudad de Tarapoto, en el año 2014*. (Tesis de pregrado). Universidad Nacional de San Martín-T, Tarapoto, Perú. Llega a la siguiente conclusión:

La institución cuenta con recursos muy favorables para poner en marcha estrategias en la administración gerencial moderna, la estructuración de la organización es comprensible y su personal más que todo entiende su funcionamiento, la empresa es capaz de controlar todos los procesos claves de negocio, tiene una amplia base de datos de clientes que ha ido ganando con el transcurrir el tiempo, sobre todo ofrece

servicios de manera constante a sus clientes, manteniéndole informado para sostener esa capacidad de fuerza de ventas.

García, T. y Rojas, E (2015). En su trabajo de investigación titulado. *Capacidad organizacional y su relación en la satisfacción laboral de los trabajadores del PEHCBM, periodo 2014*. (Tesis de pregrado). Universidad Nacional de San Martín-T, Tarapoto, Perú. Concluye:

Existe relación significativa entre la capacidad de organización y el bienestar de los trabajadores, donde datos estadísticos muestran que el nivel de capacidad organizativa tiene un alto índice de deficiencia, representado por el 49%, asimismo el nivel de la satisfacción laboral se refleja por un titánico nivel de insatisfacción siendo representado por el 51%, producto de los procesos poco definidos y las dificultades del personal que lidera al equipo humano en dirección de una buena gestión, tomando decisiones poco exhaustas y desorientadas a la mejora de calidad organizativa.

El estudio se respalda en las siguientes teorías, el planeamiento estratégico es el conglomerado de procesos fundamentales dentro de una organización, gracias a esto se logra formular y trazar las actividades, las estrategias y planes de acción a base del análisis FODA, que es crucial para el personal directriz en una organización, que con ello podrá obtener ventajas significativas dentro de su segmento de competencia, es muy importante ya que sin un plan estratégico es una organización perdida y con decisiones inexactas que puede ser atroz para la vida y la marcha organizativa. Para esto es necesario que todas las personas lo acepten, lo entiendan y lo apliquen. A través de una visión clara de dónde queremos ir o lo que estamos dirigiendo en una organización, para tomar las mejores decisiones (Chiavenato, 2011, p. 45).

Por otra parte, Vinuesa, J. (2013); Haberkamp, A. M. Hoppen, N. y Diehl, C. A. (2018), manifiestan que la planeación estratégica traza las líneas que marcan el futuro de la organización, alineándolas con la misión. Y, lo que es más trascendental, es comunicarlo logrando interiorizar al resto de la gente que interactúa dentro de una empresa para operar de manera integrada mientras equilibran sus intereses.

Siendo el instrumento de la planeación estratégica el plan estratégico.

También Delgado, A. Montealegre, J y Montealegre, C. (2015) nos indican que el contenido estratégico es un enfoque del estratega que ve el mundo de una manera

diferente. Vea las actividades de las empresas a medida que se desarrollan en el mercado competitivo, desde el exterior.

### **Necesidad**

Según Chiavenato (2011): "La evidencia muestra que, en general, las organizaciones que planean su estrategia registran un desempeño más alto que las que no la planean" (p. 25). Y plantea los siguientes niveles de planificación:

**Planificación estratégica:** es la que cubre a mayor intensidad los factores dentro de una organización. Cuenta con características que se detallan a continuación:

Línea de tiempo: Se basa en los efectos que produce al largo plazo.

Alcance: Incluye a toda la organización en su conjunto.

Contenido: General, sintético e integral.

Definición: Esta conducida por personal de alto nivel gerencial y personal directriz de la organización.

**Planificación táctica:** se determina por la descomposición en los diferentes departamentos, dependencias u órganos de una organización. Se caracteriza por contar con los siguientes puntos:

Línea de tiempo: está en función de los objetivos o metas a mediano plazo.

Alcance: está distribuido por cada órgano, departamento, área, afín.

Contenido: es más detallado y específico por el motivo que se estudia a un área o departamento por separado.

Definición: los encargados de llevar esta planificación son personas de intermedio nivel, siendo jefes o responsables de cada área o departamento.

**Planificación operativa:** se minimiza más; donde abarca cierta actividad, actividades o tareas dentro de un área o departamento de la organización. Está condicionada por las siguientes características:

Línea de tiempo: son medidos a plazos cortos, siendo de cumplimientos inmediatos.

Alcance: abarca cada actividad o tarea de manera separada, buscando concretar objetivos específicos a corto.

Contenido: la información es más específica, analítica y exhaustiva.

Definición: los encargados son personas del nivel operativo como empleados comunes, asistentes, etc.

### **Barreras para la ejecución del plan estratégico.**

Chiavenato (2011, p. 232), porque existen barreras que dificultan la ejecución del plan estratégico, y por lo tanto la eficacia; entre ellos están:

Barreras a la visión: solo el 5% del personal entiende la estrategia de la organización.

Barreras personales: el 25% de los directivos y ejecutivos reciben incentivos y recompensas trazados en la estrategia de la organización.

Barreras administrativas: el 85% de los ejecutivos dedican menos de 1 hora por mes para discutir la estrategia.

Barreras de recurso: el 70% de las organizaciones no alinean el presupuesto con la estrategia.

### **Elementos del Plan Estratégico.**

Según Chiavenato (2011). Plantea los siguientes elementos presentes en un plan estratégico:

**Misión:** representa tu papel en la sociedad. Precede al diagnóstico estratégico.

**Visión:** es lo que proyecta la organización en términos de realizar sus propósitos en el futuro. También es una fuente de inspiración que motiva al personal.

**Diagnóstico estratégico externo:** examina las diferentes dimensiones del entorno de la organización que intervienen. También analiza las dimensiones sectoriales y competitivas.

**Diagnóstico estratégico interno:** determina el ambiente de la organización relaciona sus fortalezas y debilidades, y luego formula estrategias que permiten a la organización adaptarse a su entorno en el que opera.

**Determinantes del éxito o factores críticos del éxito:** la evaluación de los determinantes del éxito fue propuesta por Ansoff en 1980; esta evaluación busca evidenciar temas realmente críticos para la organización. Y son la base de las políticas comerciales.

**Definición de los objetivos:** la organización persigue a la vez objetivos diferentes dentro de un escalafón de grados de importancia, prioridad o urgencia.

**Formulación de estrategias:** se formulan después del diagnóstico, para algunos autores después del análisis competitivo y para otros después del análisis de las partes interesadas en este caso, las estrategias son la manera de relacionarse y construir "puentes" con estos grupos y serán exitosos; solo si se satisfacen las necesidades de esos grupos.

**Desempeño estratégico:** se requiere el esfuerzo del personal y se utilizan modelos para evaluar, asignar y controlar los recursos. También debe considerarse el efecto de las decisiones en el contexto más amplio y sus implicaciones para la responsabilidad social de la organización. También, Andrew, S., y Cázares, F.L. (2015), indican que las medidas del desempeño organizacional a menudo están vinculadas a indicadores como la efectividad, la eficiencia, las entradas / salidas y los impactos, mientras que las medidas subjetivas están relacionadas a actitudes de los empleados o de los ciudadanos sobre la prestación de servicios, como la satisfacción de sus actividades. Además, el control participativo es importante como lo dice Barra, A. (2017), que las Superintendencias del Estado de Chile han implementado una unidad de control de gestión y que en el proceso de implementación participan directivos y trabajadores. Respecto al control estratégico la herramienta que prevalece es el cuadro de mando integral. (p. 9).

**Auditoría de desempeño y resultados (reevaluación estratégica):** consiste en revisar lo que se ha implementado y conservar las medidas que han poseído éxito y corregir aquellas que no lo han tenido. La reevaluación es el análisis de los indicadores de desempeño.

Asimismo, Limas, S., J. (2018), indica que la estrategia tiene varias fases; su formulación es en base a las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades empresariales; su implementación es poner en práctica el desarrollo de funciones, operaciones y procedimientos, generando una cultura a nivel organizacional que apoye la estrategia; y su evaluación es observar su desarrollo, supervisar las actividades, los resultados y las posibles acciones correctivas, de modo que el beneficio real se compare con el beneficio ansiado mediante indicadores y sistemas de evaluación y control.

Es también competencia del análisis ambiental vigilar, evaluar y difundir la información de los ambientes internos y externos que afectan a la organización.

Barra, A., M., y Gomez, N., M. (2015). Es decir propiciar información de cómo están los factores del macro y micro entorno para tomar decisiones oportunas y que respondan con agilidad a los cambios.

### **Balanced scorecard (BSC)**

El Balanced Scorecard (BSC), fue introducido por primera vez por Kaplan y Norton en 1992 como un conjunto de medidas que proporcionaron a los altos dirigentes una visión aligerada y completa de las empresas. Vu, Duong y Van (2018). Es llamado cuadro de mando integral (CMI) y sirve como instrumento de gestión Van G. y Van B. (1997) y Van G. y Timmerman (1998), citado por Lanus, M. (2014). También actualiza el plan estratégico de acuerdo con las necesidades del presente para que estén orientados hacia los objetivos a largo plazo y no permanezcan en las reacciones cotidianas de rutina (Jiménez, L.F., Ariza, A.A. y Rodríguez, J.I., 2015, p. 109).

El BSC integra las partes de la organización que involucran a todos los programas de negocios, así como la multiplicación de esfuerzos y la motivación de las personas; además mide y evalúa el desempeño a través de indicadores, basándose En el equilibrio de cuatro perspectivas de la organización, (Chiavenato, 2009, p. 473). Las cuales son:

Perspectiva financiera: esta es la perspectiva en que los asociados o propietarios ven a la compañía. Por ejemplo: rentabilidad, retorno de la inversión y flujo de caja.

Perspectiva del cliente: es la perspectiva en que el consumidor ve a la compañía y cómo le brinda su atención. Ejemplo: satisfacción, puntualidad, cuota de mercado, lealtad o fidelización del cliente y captación de clientes potenciales.

Perspectiva de los procesos internos: son las técnicas de negocio los que deben ser excelentes para generar valor. Ejemplo: calidad, productividad, logística, comunicación interna.

Perspectiva de la innovación y el aprendizaje: es la capacidad que tiene la empresa para optimizar. Ejemplo: renovar productos, desarrollar procesos internos, innovar, logro y desarrollo de competencias y motivación del personal.

Asimismo, Quesado, P., Aibar, B. y Lima, L. (2017), nos dicen que el aspecto más innovador del BSC es su capacidad para generar aprendizaje estratégico, reduce el exceso de datos al limitar el número de medidas utilizadas.

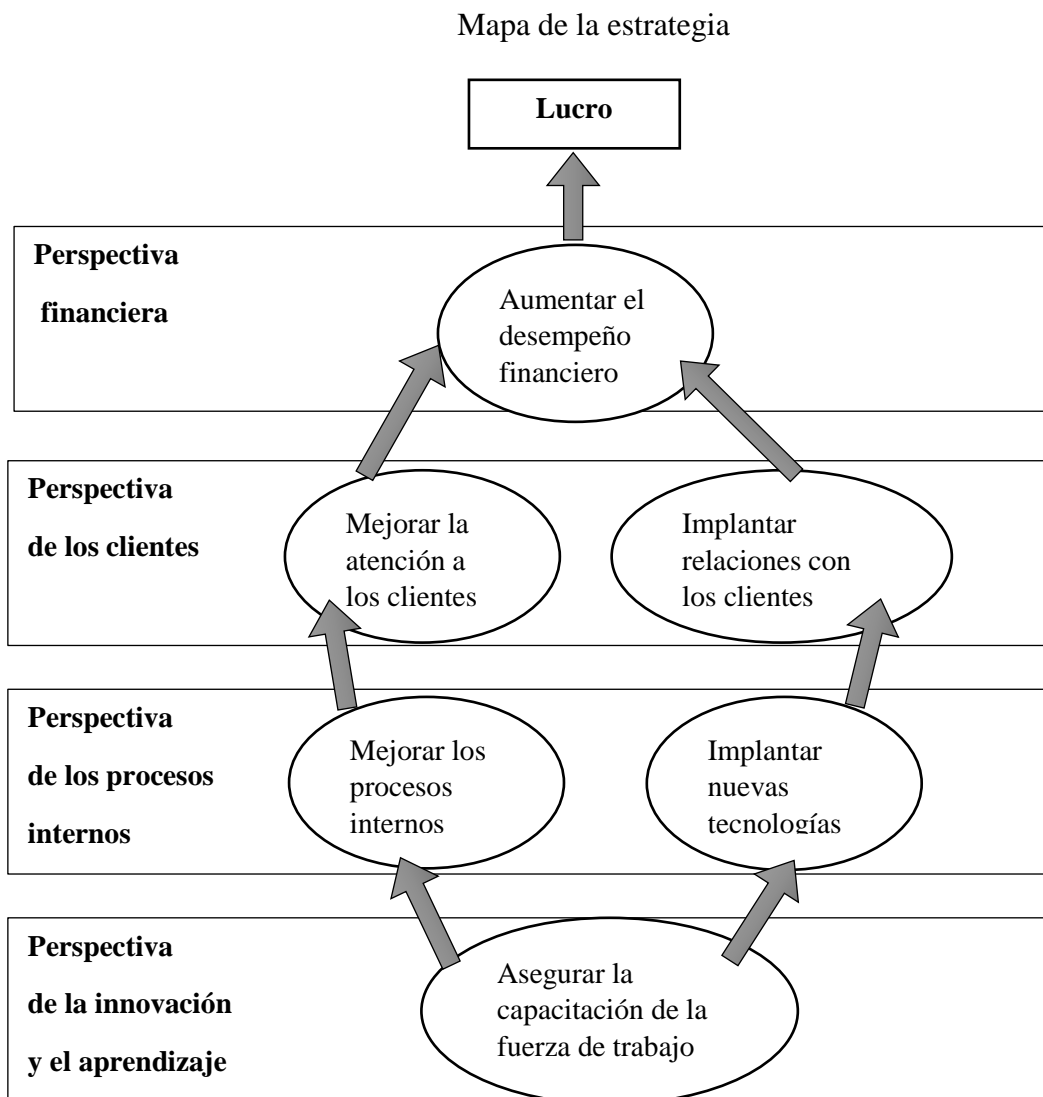
## Etapas del Balanced scorecard (BSC)

Según Chiavenato (2009), propone las siguientes:

Definición de la estrategia: es la conversión de la misión en estrategias claras, descritas y comunicadas en un mapa estratégico.

Preparación del mapa de la estrategia: reside en desarrollar la estrategia de acuerdo con las perspectivas del BSC.

Preparación del BSC: es transmitir y comunicar los objetivos con sus indicadores, metas y acciones.



**Figura 1.** Mapa de la Estrategia para la creación del BSC.

*Fuente:* Chiavenato, 2009, p. 473.

## **Eficacia de la dirección**

### **Eficacia**

Para Chiavenato (2009), "indica que es la medida en que se han logrado los resultados, es decir, la capacidad para lograr objetivos" (p. 494).

### **Dirección**

Se denomina dirección a la forma en la gestión administrativa que analiza e interpreta los objetivos plasmados y los diferentes planes que se tiene que cumplir para alcanzar dichos objetivos, también cumple el rol de guiar y dirigir a todo el equipo humano en las diferentes actividades y funciones para concretizar y consolidar lo planeado. Asimismo, Ruíz (2012, p. 6), afirma que consiste en guiar a las personas para lograr objetivos de las empresas, a través de la autoridad, aplicación de actitud de liderazgo, contando con una fluida comunicación, la motivación constante y progresiva conjuntamente con la supervisión.

## **Eficacia de la organización**

El comportamiento de las personas y los grupos tiene un impacto en la magnitud en que la organización logra sus objetivos. Las personas están en el centro de todo. Por lo tanto, cuando la sociedad evalúa a las organizaciones analiza el éxito que tienen mediante resultados financieros, ambiente laboral y la responsabilidad social (Chiavenato, 2009, p. 478).

Según Zambrano (25 de mayo de 2016, párr.1), dice que la eficacia de la administración lleva a la eficacia de la organización y se consigue cuando se cumplen tres contextos:

Lograr los diferentes objetivos de la organización, manteniendo un sistema interno adecuado para contar con el equilibrio exacto y así adaptarse de manera fácil al sistema externo.

Según Iturralde (2016), menciona que la dirección estratégica es clave para las empresas que desean permanecer en un mercado altamente competitivo y aún más si sus expectativas son de un crecimiento sostenible.

## **Eficacia administrativa**

Negandhi citado por Zambrano (25 de mayo de 2016, párrafo 2), plantea:



Capacidad para atraer al personal adecuado.  
Motivación y satisfacción laboral.  
Rotación del capital intelectual y ausentismo.  
Relaciones entre las personas.  
Relaciones entre los departamentos.  
Percepción de los objetivos de la organización.  
Asignación de responsabilidades según capacidades.

### **Indicadores de eficacia organizacional.**

Zambrano (25 de mayo de 2016, párr.3), manifiesta que es importante priorizar las necesidades, logrando así un equilibrio entre sus diversos intereses de quienes la integran. Siendo los siguientes:

**Producción:** es la capacidad de provocar resultados organizativos en cantidad y calidad, es lo que los clientes consumen. La calidad implica la conformidad / idoneidad relacionada con lo que el cliente / usuario espera, relacionado con la cultura organizacional (Chiavenato, 1992), citado por Pereira, F. J. y Goncalves, M. (2013).

**Eficiencia:** es la dependencia entre entradas y salidas se formula en términos de porcentaje o costo / beneficio. En este indicador puedes encontrar la tasa de retorno, costo del producto, tiempo de paralización de planta o producción, índice de desechos y ventas.

**Satisfacción:** la empresa compensa los requerimientos del ambiente mediante la responsabilidad social, la ética, conducta de funcionarios, el ausentismo, reclamos de los clientes, bienestar del cliente.

**Adaptabilidad:** es la respuesta a cambios externos o internos.

**Desarrollo:** es la inversión en la propia organización para aumentar su desarrollo. Lo cual está relacionado con el aumento del patrimonio organizacional, ya que se trata de activos tangibles o intangibles.

**Supervivencia:** es la capacidad de permanecer en el tiempo, lo que depende de todos los criterios enumerados anteriormente.



**Figura 2.** *Indicadores de la eficacia organizacional.*

*Fuente:* Zambrano, 25 de mayo de 2016.

Por otra parte Mayo, Loredó y Palacios (s/f) en sus cuatro modelos para medir la eficacia mencionan los indicadores anteriores de manera agrupada en cada modelo correspondiente los cuales son: Económico, social, sistémico y político.

### **Factores para la eficacia organizacional**

Luna (13 de marzo del 2013, párr.7), menciona algunos factores más importantes y afirma que surge en el interior de la empresa.

**Liderazgo:** el estilo de liderazgo debe tener un mayor vínculo con el personal, de manera que motive la cultura orientada hacia los efectos. Asimismo, en las organizaciones europeas los gerentes de comunicación asesoran, influyen y son facilitadores estratégicos, para la toma de decisiones estratégicas, y un mayor nivel de responsabilidad les permite el acceso a la junta directiva de la organización Luratty y Eppler (2006) y Zerfass (2008), citado por Moreno, Á., Verhoeven, P., Tench, R. y Zerfass, A. (2014).

**Efectividad organizacional:** es la consecuencia sinérgica de la interacción de procesos, sistemas, riesgos, estructura, cultura y personas. Los siguientes son sus elementos clave:

**Compromiso:** es necesario en los cargos gerenciales y directivos para poner en acción los elementos mencionados.

**Satisfacción del personal:** siempre se debe cuidar la motivación y el compromiso para modelar la cultura organizacional que uno quiere tener.

**Enfoque en la acción:** es la apertura a la innovación, fructificar los datos y la información, la resolución eficaz de problemas, la mejora continua y la adaptación.

También otros autores mencionan:

La **innovación** se entiende como el resultado del aprendizaje y es usado para el mejoramiento de los productos o procesos a través del uso de nuevo conocimiento tecnológico: procesos y técnicas; o de mercado: canales, preferencias y necesidades del consumidor (Toro, N. A., Castaño, J. M. y López, Y., 2017). Del mismo modo Fierro, E., García, R. y Martínez, M. (2017) dicen que se deben generar nuevas habilidades, productos, ideas y procesos porque **el conocimiento permite agregar valor** a los recursos de producción y a la organización en general.

Pues los **cambios ambientales constantes** han llevado a las empresas a controlar mejor el entorno externo. La alineación al mercado y el aprendizaje organizacional se han convertido en componentes clave para la valoración del proceso de **creación de valor** (Wolff, F. y Goncalves, F. 2016). Los cambios son aún más importantes cuando se encuentran en una situación competitiva y fragmentada (Hékis, H. R., Soares, M. L. De Medeiros, R. A., De Paula, O. R. y Neis, D. F., 2013).

El **trabajo articulado** con los actores correspondientes, permite lograr los objetivos de la organización como mencionan Garry, S. Jorge Mario Martínez, J. y Salido, J. (2017) logrando crear un mecanismo de colaboración entre instituciones públicas, sector privado y universidades, por ello el fortalecimiento de cadenas de valor debe verse como una mira práctica para el esbozo de políticas productivas.

### **Eficacia en el talento humano como factor clave**

El área de talento humano actúa como socio comercial estratégico y emplea procesos de reestructuración para un mayor compromiso. Bos-Nehles (2010), citado por Botter, J., Goncalves, R. y Campos, L. (2018). Los mercados globales exigen nuevos requisitos, ello indica una transición a una evaluación aguda del capital humano e intelectual (Vieira, I. A., Medeiros, A. C. Ibrahim, I. Mafra, É. y Salgueirinho, J. B., 2016).

Maella (4 de enero de 2012, párr.1) determina que la eficacia de los trabajadores en una empresa u organización están determinadas en función de distintos factores que se detallan a continuación:

**Capacidad:** se conceptualiza por los distintos saberes, experiencias y conocimientos, como también actitudes y habilidades que conjuntamente se asocian para obtener un producto o para concretar una actividad de la mejor manera.

**Automotivación:** es la voluntad para establecer el empeño y esfuerzo en el trabajo, cumpliendo las distintas actividades de una determinada meta.

**Autogestión:** se considera la capacidad de las personas para tomar una decisión dentro de las dificultades en la organización o en las actividades asignadas, va de acuerdo al análisis y criterio de las personas en solución de problemas, optimizando los recursos para lograr el producto deseado.

**Simplificación:** es hacer las tareas de la manera más sencilla posible.

**Hechos no controlables:** son factores incontrolables que intervienen en una organización, la mayoría son de fuente externa, donde se debe de contar con herramientas o soluciones celeras antes este suceso, ya que puede diferir negativamente el resultado que se desea llegar.

**Responsabilidad:** se considera el motor y base de la eficacia, gracias a la responsabilidad se logra el impulso a cumplir y asumir los compromisos y otros deberes que se dan en la organización respecto al trabajo diario.

**Eficacia individual y eficacia empresarial (aprendizaje y desarrollo):** gestionar la eficacia de las personas para tener un progreso profesional debido a su mayor competencia. A través de la capacitación o proporcionando facilidades de tiempo o dinero para tomar cursos por su cuenta.

También otros autores hablan de:

Dentro del ambiente agradable del personal desarrollar el **clima de servicio** es importante porque las personas de la organización desarrollan y comparten acerca de las políticas y procedimientos (Lescano, 2016).

También el **compromiso afectivo del equipo** está presente cuando los miembros del equipo están emocionalmente comprometidos con su equipo, la calidad de la

experiencia grupal y la satisfacción de los miembros aumentan (Paolucci, N., Dimas, I. D., Zappalà, S., Lourenço, P. R., y Rebelo, T., 2018, p.7).

El **intercambio de conocimientos** es el medio fundamental a través del cual los colaboradores pueden contribuir a difundir el conocimiento para el incremento de la productividad y el rendimiento. (Fierro, E., García, R. y Martínez, M. 2017). Asimismo, Gomes, G. y Matte, R. (2017), mencionan que las organizaciones deben promover la socialización para un clima propicio para el aprendizaje.

La investigación propuso como problema general: ¿Cómo el plan estratégico incrementa la eficacia de la dirección en la asociación de apicultores Agroapícola selva miel-Moyobamba, San Martín, 2018?; y como problemas específicos: ¿Cómo es la eficacia de la dirección en la asociación de apicultores Agroapícola selva miel-Moyobamba, San Martín, 2018?, ¿Cómo se aplica el plan estratégico en todos los lineamientos planteados en la asociación de apicultores Agroapícola selva miel-Moyobamba, San Martín, 2018; en un tiempo parcial?, ¿Cómo se determina la eficacia de la dirección en la asociación de apicultores Agroapícola selva miel-Moyobamba, San Martín, 2018?

La presente investigación se justifica en los siguientes criterios: **justificación teórica**, el plan estratégico generará un agregado de datos e información que aportarán al desarrollo del conocimiento para la eficacia de la dirección en la asociación de apicultores Agroapícola selva miel. **Justificación práctica**, permitirá la solución de problemas en el contexto de la eficacia de la dirección organizacional. **Justificación por conveniencia**, para que la asociación de apicultores tenga en funcionamiento una herramienta de gestión para la eficacia de la dirección y así obtener una mayor productividad en su desempeño. **Justificación metodológica**, porque generará un medio de recopilación de información en el que se obtendrán datos sobre el nivel de eficacia de la dirección antes y después de la aplicación del tratamiento en la asociación de apicultores, con el que puede servir de guía para futuros gerentes, empresarios, investigadores y otros profesionales interesados en el tema. **Justificación social**, al aplicar las estrategias contempladas en el plan de fortalecimiento de capacidades en temas claves: producción, comercialización y organización, contribuiremos a tener una asociación competente en la actividad de la apicultura y que esté preparada para satisfacer las necesidades de la sociedad.

La presente tesis propuso las siguientes hipótesis generales: **H<sub>i</sub>**: El plan estratégico incrementa significativamente la eficacia de la dirección en la asociación de apicultores Agroapícola selva miel-Moyobamba, 2018; **H<sub>o</sub>**: El plan estratégico no incrementa significativamente la eficacia de la dirección en la asociación de apicultores Agroapícola selva miel-Moyobamba, 2018. Y las hipótesis específicas son: La eficacia de la dirección en la asociación de apicultores Agroapícola selva miel-Moyobamba, San Martín, 2018 se encuentra en un nivel bajo; la aplicación del plan estratégico con respecto a los lineamientos propuestos se logró a tiempo parcial en la asociación de apicultores Agroapícola selva miel-Moyobamba, San Martín, 2018; la eficacia de la dirección se incrementó en la asociación de apicultores Agroapícola selva miel-Moyobamba, San Martín, 2018.

Asimismo, se formuló como objetivo general: determinar cómo el plan estratégico incrementa la eficacia de la dirección en la asociación de apicultores Agroapícola selva miel-Moyobamba, San Martín, 2018. Y como objetivos generales los siguientes: diagnosticar la eficacia de la dirección en la asociación de apicultores Agroapícola selva miel-Moyobamba, San Martín, 2018; aplicar el plan estratégico en todos los lineamientos planteados en la asociación de apicultores Agroapícola selva miel-Moyobamba, San Martín, 2018; en un tiempo parcial y por último determinar la eficacia de la dirección en la asociación de apicultores Agroapícola selva miel-Moyobamba, San Martín, 2018.

## II. MÉTODO

### 2.1. Tipo y diseño de investigación

#### Tipo de estudio

Se utilizó el diseño PRE-EXPERIMENTAL, aplicado a un solo grupo cuyo nivel de control es mínimo, la misma que es propuesta por autores (Hernández, Fernández y Baptista, 2014, p. 141).

#### Nivel de investigación

APLICATIVO: donde se traza la resolución de problemas. Las diferentes técnicas de índole estadístico evaluaron el cumplimiento y el triunfo de la injerencia en cuanto a: proceso, resultados e impacto (Supo, 7 de enero de 2013, párr.10).

#### Diseño del estudio

Diseño de pre test / pos test con la medición de un solo grupo: donde consiste la medición de un grupo mediante una prueba antes (pre test) del estímulo o tratamiento experimental, se aplica el estímulo o el tratamiento pertinente, finalmente seguido por la aplicación de la prueba posterior (pos test) (Hernández, et al., 2014, p. 141).

$$G: O_1 - X - O_2$$

Dónde:

**Grupo (G)** = Asociación de apicultores Agroapícola selva miel-Moyobamba, San Martín, 2018.

**Observación 1 (O1)** = Antes de la implementación del plan estratégico para la eficacia de la dirección en la Asociación de Apicultores Agroapícola selva miel - Moyobamba, San Martín, 2018.

**Aplicación (X)** = Del plan estratégico en la Asociación de Apicultores Agroapícola selva miel-Moyobamba, San Martín, 2018.

**Observación 2 (O2)** = Después de la aplicación del plan estratégico para la eficacia de la dirección en la Asociación de Apicultores Agroapícola selva miel - Moyobamba, San Martín, 2018.

## 2.2. Operacionalización de variables

- **Variable Independiente:** Plan Estratégico
- **Variable dependiente:** Eficacia de la dirección.

**Variable independiente:** Plan estratégico.

- **Definición conceptual:** El plan o planeamiento estratégico es el conglomerado de procesos fundamentales dentro de una organización, gracias a esto se logra formular y trazar las actividades, las estrategias y planes de acción a base del análisis FODA, que es crucial para el personal directriz en una organización, que con ello podrá obtener ventajas significativas dentro de su segmento de competencia, es muy importante ya que sin un plan estratégico es una organización perdida y con decisiones inexactas que puede ser atroz para la vida y la marcha organizativa. Para esto es necesario que todas las personas lo acepten, lo entiendan y lo apliquen. A través de una visión clara de dónde queremos ir o lo que estamos dirigiendo en una organización, para tomar las mejores decisiones (Chiavenato, 2011, p. 45).



## Definición operacional

Variable independiente	Configuración conceptual	
<b>Plan estratégico</b>	Finalidad	Incrementar la eficacia de la dirección en la asociación de apicultores.
	Campo de acción	Se aplica al ámbito de las organizaciones públicas y privadas; En este caso a una asociación productiva.
	Medios y materiales	Auditorio Mobiliario Equipo de informática Plan estratégico Expositores expertos en los temas tratados (Desarrollo empresarial, cadena de valor y liderazgo, Manejo de inocuidad alimentaria y calidad de servicio y atención al cliente).
	Funciones	Conocimiento Reflexiva Motivacional Compromiso
	Procedimientos o fases	Planificación y coordinación Convocatoria Talleres Reflexión Responsabilidades
	Fundamento teórico	Leyes, principios y teorías de la administración estratégica y psicología organizacional.

Variables	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	Escala de medición
<b>Eficacia de la dirección</b>	Zambrano (25 de mayo de 2016) La eficacia administrativa se traslada a la eficacia organizacional. Esta se alcanza con el logro de los objetivos organizacionales, se determina a base del mantenimiento del sistema interno y adaptación a los cambios del sistema externo.	Determinar los indicadores apropiados para medir cómo la aplicación del Plan Estratégico ha influido en el incremento de la eficacia en tres meses.	Logro de los objetivos organizacionales Mantenimiento del sistema interno Adaptación al sistema externo.	-Ventas -Satisfacción del cliente. -Producción. -Motivación y satisfacción de los asociados. -Relaciones interpersonales. -Asignación de responsabilidades según capacidades. -Capacidad para atraer al asociado adecuado. -Percepción de los objetivos de la organización.	Ordinal

## 2.3. Población, muestra y muestreo

### **Población**

Una población es el agregado de todos los casos que coinciden con una serie de características (Lepkowski, 2008), citado por Hernández, Fernández y Baptista (2014, p.174).

La población objeto de estudio, está representada por la asociación de apicultores Agroapícola selva miel integrada por 20 asociados.

### **Muestra**

La muestra es un subgrupo de la población" (Hernández, et al., 2014, p.174). El tamaño de la muestra es la asociación de apicultores Agroapícola selva miel está compuesta por 16 asociados. No se tomó el total de la población porque los cuatro restantes no son asociados activos y por lo tanto no participaran en el tratamiento, y así se reduce el nivel de sesgo.

### **Criterios de selección**

**Criterios de inclusión:** que el asociado tenga a partir de un año en la actividad apícola, cuente con más de una colmena en producción y sobre todo que sea un socio activo, es decir que es involucrado y comprometido en todas las actividades de la asociación.

**Criterios de exclusión:** que el asociado tenga menos de un año en la actividad apícola, que no cuente con ninguna colmena en producción y sobre todo que no sea un asociado activo, es decir que no esté involucrado y comprometido en todas las actividades de la asociación.

### **Muestreo**

El muestreo utilizado para determinar la muestra de este estudio es no Probabilístico por conveniencia, de acuerdo con los criterios de inclusión y exclusión.

## 2.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad

### Técnica

Las técnicas siguen procesos sistematizados (...) pueden ser (...) la encuesta (Rios s/f).

La técnica que utilizaremos en nuestro estudio es la encuesta.

### Instrumentos

Los instrumentos son medios auxiliares para recoger y registrar los datos y pueden ser (...) cuestionario (Rios s/f).

El instrumento que utilizaremos en el presente estudio es el cuestionario que cuenta con 11 preguntas.

### Validez

La validez de los expertos es el grado en que un instrumento mide realmente la variable de interés, según los especialistas en el tema (Hernández, et al., 2014, p. 204).

Se utilizó la técnica de juicio de expertos, ellos son:

Mg. Ronald Julca Urquiza, metodólogo.

Mg. José Padilla Hidalgo, administrador.

Mg. Ezequiel Berrios Burga, administrador.

### Confiabilidad

Hernández, Fernández y Baptista (2003) manifiestan:

El coeficiente alfa de Cronbach, requiere una administración única del instrumento de medición y produce valores que oscilan entre 0 y 1. Su ventaja es que no es necesario dividir las dos mitades a los ítems del instrumento de medición, simplemente se aplica la medición y se calculará el coeficiente. (p.25).

Según kitofuel (7 de mayo de 2015) plantea la siguiente fórmula:

$$\alpha = \frac{K}{K-1} \left[ 1 - \frac{\sum Vi}{Vt} \right]$$

#### Donde:

**$\alpha$** : Alfa de cronbach

**K**: Número de ítems

**Vi**: varianza independiente

**Vt**: varianza del total

<b><math>\alpha</math></b>	0.77
----------------------------	------

**Interpretación:** El coeficiente es 0.77 lo cual indica que el instrumento es confiable por ser mayor a 0.7. George y Mallery (2003).

## 2.5. Procedimiento

Se recolectarán los datos en el pre test de forma presencial y en el pos test de forma telefónica. Y la manipulación de la variable independiente será a través de la aplicación del plan estratégico.

## 2.6. Métodos de análisis de datos

**Tablas:** Usaremos tablas para organizar mejor la información recopilada.

### Estadísticos

Cachi (31 de enero de 2012), menciona que la aplicación de la prueba estadística T-Student en función de muestras dependientes es útil para conocer que, en la primera medición, las distintas observaciones serán importantes en el control para la medición que se realizara después y así determinar los cambios realizados para tomar la decisión correspondiente a la investigación: está determinada por la siguiente fórmula:

$$t = \frac{\bar{d}}{\frac{\sigma d}{\sqrt{N}}}$$

**Donde:**

t = valor estadístico del procedimiento.

$\bar{d}$  = Valor promedio o media aritmética de las diferencias entre los momentos antes y después.

$\sigma d$  = desviación estándar de las diferencias entre los momentos antes y después.

N = tamaño de la muestra.

Fórmula para la media aritmética de las diferencias

$$\bar{d} = \frac{\Sigma d}{N}$$

Fórmula de la desviación estándar de las diferencias

$$\sigma d = \sqrt{\frac{\Sigma(d-\bar{d})^2}{N-1}}$$

Porque utiliza el mismo análisis al objeto de estudio en diferentes tiempos. El programa Excel y el Software Estadístico SPSS se utilizará para procesar y analizar los datos.

## **2.7. Aspectos éticos**

Se reserva la información recopilada en las encuestas siendo solo de uso para la presente investigación y así proteger la información manifiesta de los asociados.

### III. RESULTADOS

**Tabla 1**

*Diagnóstico de la eficacia de la dirección*

<b>CALIFICACIÓN</b>	<b>ASOCIADOS</b>	<b>%</b>
	<b>PRE TEST</b>	
ALTO	9	56.3%
MEDIO	7	43.8%
<b>TOTAL</b>	<b>16</b>	<b>100.0%</b>

*Fuente:* cuestionario de pre test aplicado a los asociados de Agroapícola selva miel.

#### **Interpretación**

En la tabla 1 según la encuesta realizada 56.3% asociados están en un nivel alto de eficacia de la dirección y 43.8% en un nivel medio, esto indica que la asociación tiene cumplimiento de sus objetivos. Teniendo un nivel promedio de alto porque tiene una calificación promedio de 41, según nuestros rangos de calificación, los cuales son: de 11 a 25 (bajo), de 26 a 40 (medio) y de 41 a 55 (alto).

**Tabla 2**

*Determinación de la eficacia de la dirección.*

<b>CALIFICACIÓN</b>	<b>ASOCIADOS</b>	<b>%</b>
	<b>POS TEST</b>	
ALTO	10	62.5%
MEDIO	6	37.5%
<b>TOTAL</b>	<b>16</b>	<b>100.0%</b>

*Fuente:* cuestionario de pos test aplicado a los asociados de Agroapícola selva miel.

#### **Interpretación**

En la tabla 2 según la encuesta realizada 62.5% asociados están es un nivel alto de eficacia de la dirección y 37.5% en un nivel medio, esto indica que la asociación tiene cumplimiento de sus objetivos. Teniendo un nivel promedio de alto porque tiene una calificación promedio de 42, según nuestros rangos de calificación, los cuales son: de 11 a 25 (bajo), de 26 a 40 (medio) y de 41 a 55 (alto).

**Tabla 3***Efectos de la aplicación del plan estratégico.*

CALIFICACIÓN	ASOCIADOS			
	PRE TEST	%	POS TEST	%
ALTO	9	56.3%	10	62.5%
MEDIO	7	43.8%	6	37.5%
<b>TOTAL</b>	<b>16</b>	<b>100%</b>	<b>16</b>	<b>100%</b>

*Fuente:* cuestionario de pos test aplicado a los asociados de Agroapícola selva miel.**Interpretación**

En la tabla 3 según la encuesta realizada en el pre test 56.3% asociados están es un nivel alto de eficacia de la dirección, 43.8% en un nivel medio; en el pos test 62.5% asociados están es un nivel alto de eficacia de la dirección y 37.5% en un nivel medio, esto indica que la asociación tiene cumplimiento de sus objetivos en ambos momentos; es decir, antes y después de aplicar el plan estratégico tiene un nivel alto de eficacia de la dirección durante el corto tiempo (3 meses) de aplicación en este estudio.



**Tabla 4***Prueba de hipótesis*

		<b>Prueba de muestras emparejadas</b>							
		Diferencias emparejadas					T	Gl	Sig. (bilateral)
Par		Media	Desv. Desviación	Desv. Error promedio	95% de intervalo de confianza de la diferencia				
					Inferior	Superior			
1	PRE_TEST - POST_TEST	-1.12500	4.33397	1.08349	-3.43441	1.18441	-1.038	15	0.316

*Fuente:* SPSS – prueba t.**Interpretación**

En la tabla 4 se observan los resultados de la prueba estadística t student para muestras emparejadas, donde el nivel de significación es igual a 0.316, por ser este resultado  $>$  al nivel de significación  $(P) = 0.05$ , significa que estadísticamente no es significativo; por lo tanto, aceptamos  $H_0$  y rechazamos  $H_i$ , con el plan estratégico no hay mejora significativa en la eficacia de la dirección en la asociación de apicultores Agroapícola selva miel-Moyobamba, 2018.

#### IV. DISCUSIÓN

Con base en los resultados hallados, se acepta la hipótesis general nula  $H_0$  que constituye que el plan estratégico no incrementa significativamente la eficacia de la dirección en la asociación de apicultores Agroapícola selva miel-Moyobamba, 2018, como lo indica nuestra prueba de hipótesis que obtiene un valor de significación  $P = 0.316$ , siendo este mayor que 0.05, por lo tanto, se rechaza la hipótesis  $H_1$  y aceptamos la nula.

Estos resultados no están relacionados con lo que sostiene Vargas (2014). El plan estratégico elaborado permitirá la lealtad de los compradores actuales y atraerá a nuevos, por lo tanto, mejorando así la capacidad del Depósito Dental Noemi Caicedo. También con Musayón y Núñez (2014) quienes sostienen que en una asociación que presenta falta de organización, abandono de trabajo en equipo, poca responsabilidad y reducida identidad con la institución; genera un desperdicio de posibilidades asociativas. En tal sentido, se propone que el fortalecimiento es necesario con un enfoque integral, que se sume al capital intelectual y la gestión administrativa.

Asimismo, en referencia a la eficacia de la aplicación del plan estratégico, tiene influencia significativa porque las mejoras se han demostrado respecto a las ganancias, satisfacción de los empleados y clientes; sin embargo, la mayoría de las empresas evaluadas no están capacitadas para ejecutar planes estratégicos, sostiene Ruíz (2016). Tener una adecuada estrategia, pero no contar con la capacidad organizacional necesaria no asegura el éxito de la organización o se puede contar con los recursos, pero no con la estrategia adecuada, y las personas son claves en la implementación de los planes (p.478). Chiavenato (2011, p.232), porque hay barreras que dificultan la ejecución del plan estratégico, y por ende la eficacia; entre ellas están:

- Barreras de visión: sólo 5% del personal comprende la estrategia organizacional.
- Barreras personales: 25% de los directivos y ejecutivos recibe incentivos y recompensas trazados a la estrategia organizacional.
- Barreras administrativas: 85% de los equipos ejecutivos dedican menos de 1 hora al mes para discutir la estrategia.

- Barreras de recurso: 70% de las organizaciones no alinean el presupuesto con la estrategia.

De las cuales en el presente estudio se han evidenciado las barreras de visión y administrativas. Porque pocos comprenden el plan estratégico, debido que no todos asisten a las reuniones (hay desconocimiento) lo cual se ve reflejado en el ausentismo; y las actividades del corto plazo hace que se dedique poco tiempo a discutir sobre el plan estratégico.

No obstante, los resultados muestran que tanto en el pre y post test hay un nivel de eficacia Alto, es decir que sin necesidad de la aplicación de un plan estratégico la asociación consigue sus objetivos. Esto se debe a que en el corto plazo ha logrado muy buenos resultados en el plano nacional, regional y local. Dentro de sus logros tiene:

- Constituida e inscrita en registros públicos.
- Reconocimiento a la Mejor Miel Nacional en el 1er concurso nacional de mieles (30 de noviembre, 01 y 02 de diciembre de 2017). Organizado por la Confederación Peruana de Apicultores – COPEAPI y el Ministerio de Agricultura y Riego – MINAGRI.
- Institucionalización de la apicultura en el gobierno local mediante Ordenanza Municipal N° 413-MPM, teniendo como antecedente los resultados de la asociación con el premio de la miel.
- Pertener a la Asociación de Apicultores Organizados San Martín – API OR SM

También quién viene liderando la asociación tiene una gran fortaleza que es conocer el campo de la apicultura en el tema de la producción y la gestión empresarial. Además, varios de los apicultores cuentan con más de 10 años en esta actividad, teniendo conocimientos en el manejo de sus colmenas. Pero que se necesita fortalecer una apicultura con visión empresarial para hacerla sostenible para las familias, y eso se logra con compromiso y trabajo en equipo, sin embargo, se está viendo asociados inactivos lo cual resta valor asociativo.

Es decir, los resultados muestran un nivel alto de eficacia en el corto plazo, porque a medida que la organización crece mayores son sus retos y por ende la percepción del logro de sus objetivos.

## V. CONCLUSIONES

- 5.1.** Según los hallazgos encontrados respecto con el objetivo general, se evidencia que el plan estratégico no incrementó significativamente la eficacia de la dirección en la asociación de apicultores Agroapícola selva miel-Moyobamba, San Martín, 2018; porque los valores de la prueba de hipótesis para muestras emparejadas muestran un valor de significación  $P = 0.316$  siendo este mayor a 0.05.
- 5.2.** En relación al primer objetivo específico, se determinó un nivel alto (56.3%) de eficacia en la dirección, rechazando la primera hipótesis. Lo que indica que hay eficacia sin necesidad de aplicar un instrumento de gestión, esto en el corto plazo; debido a logros muy favorables obtenidos a corto plazo de la asociación.
- 5.3.** De acuerdo con el segundo objetivo específico, se logró aplicar estratégico en un tiempo parcial en la asociación de apicultores Agroapícola selva miel-Moyobamba, San Martín, 2018. Con la estrategia de fortalecimiento de capacidades en temas claves como: la producción, comercialización y organización; realizando dos talleres con cuatro temas (Gestión de organizaciones bajo un enfoque empresarial, cadena de valor y liderazgo, inocuidad alimentaria y calidad de atención y servicio al cliente).
- 5.4.** En relación al tercer objetivo específico, se determinó un nivel alto (62.5%) de eficacia en la dirección. Estos resultados varían en una pequeña cantidad de 56.3% a 62.5%, pero que estadísticamente no es significativo.

## **VI. RECOMENDACIONES**

- 6.1.** Recomendamos a la asociación de apicultores seguir implementando la ejecución del plan estratégico ya que su horizonte es de 5 años y según lo que muestran nuestros resultados de la presente investigación que ha habido una pequeña variación entre el pre y post test.
- 6.2.** Se recomienda a la asociación que mantenga y fortalezca la visión empresarial teniendo como respaldo sus logros obtenidos.
- 6.3.** Es recomendable que la asociación gestione el cambio para que cada implementación que se hace sea aceptada, comprendida y asumida por cada uno de los asociados.
- 6.4.** Recomendamos instrumentos de medición para medir el avance de sus logros y poder mejorar como asociación.
- 6.5.** Asimismo, se hace recomendaciones al método de recolección de datos en este caso el cuestionario que tenga los siguientes factores:
  - Factores fisiológicos como hambre y cansancio, porque la aplicación del pre test fue después de una larga reunión en horas de 2pm (hora de almuerzo) de forma presencial.
  - Factores cognitivos, la aplicación del pos test fue telefónicamente, en la interacción personal con el asociado encuestado manifestó que en el pre test algunas preguntas del cuestionario no habían entendido mucho, pero que con la explicación telefónica había logrado comprender mejor.
  - Factores de demanda creciente de los productos, algunos terminaron de vender sus productos antes del pos test, en el cual sus ingresos fueron menores a los del pre test.

## REFERENCIAS

- Andrew, S., y Cázares, F.L. (2015). Mediating Effects of Organizational Citizenship Behavior on Organizational Performance: Empirical Analysis of Public Employees in Guadalajara. *EconoQuantum*, 12 (2), 71-92. Recuperado de: [http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1870-66222015000200071&lng=en&tlng=en](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1870-66222015000200071&lng=en&tlng=en)
- Banda, J. y Silva, V. (2016). *La gestión administrativa y su relación con la productividad laboral de la empresa\_Omega Constructor's Building Co. S.A.C. De la ciudad de Tarapoto, en el año 2014*. (Tesis de pregrado). Universidad Nacional de San Martín, Tarapoto, Perú. Recuperado de: <http://repositorio.unsm.edu.pe/bitstream/handle/UNSM/1339/ITEM%4011458-1059.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Barra, A. (2017). Dirección Estratégica en las Superintendencias del Estado de Chile. *Scielo*. 28 (3). doi: <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-07642017000300014>
- Barra, A., M., y Gomez, N., M. (2015). Análisis comparativo entre universidades estatales y no estatales de Chile respecto de su dirección estratégica. *Scielo*. 15 (2), 131-151. Recuperado de: [http://www.scielo.sa.cr/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S140947032015000200006&lang=en](http://www.scielo.sa.cr/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S140947032015000200006&lang=en)
- Bedascarrasbure, E., Dini, C. y Calvento, M. (2013). Conformación de espacios subnacionales y su inserción global. El caso apícola. (Artículo científico). INTA - Centro de Investigación en Agroindustria, UNICEN - FCV / CEIPIL, CEIPIL-UNICEN-CIC / CONICET; Argentina. doi: [http://extension.unicen.edu.ar/jem/subir/uploads/1118\\_2016.docx](http://extension.unicen.edu.ar/jem/subir/uploads/1118_2016.docx)
- Bontempo, P., C., Moscardini, S.B., Salles, J.A. (2014). Comparative analysis between the institutional development plan and strategic planning methodologies: the case of the Federal Institute of Education at Minas Gerais - Brazil. *ScienceDirect*. 174, 2962-2966. doi: 10.1016 /j. sbspro.2015.01.1035
- Botter, J., Goncalves, R. y Campos, L. (2018). The differences between the model nd competencies of the strategic partnership between human resource management nd line managers in national and multintional companies. *Review of international business*.13 (3), 28-41. doi: 10.18568 / 1980-4865.13328-41

- Caballero, J. (2014). *La motivación y cultura organizacional del personal administrativo de Essalud Tarapoto -2014*. (Tesis de Pregrado). Universidad César Vallejo, Tarapoto, Perú.
- Cachi, R. (31 de enero. de 2012). Prueba T Student para datos relacionados (muestras dependientes). [Mensaje en un blog]. Recuperado de:  
<https://es.slideshare.net/niko54-sagitario/prueba-t-de-student-para-datos-relacionados>
- Campos, F. (2014). Aplicación de un sistema de planificación estratégica y control de gestión en una organización sin fines de lucro: caso ONG Psicólogos Voluntarios. (Tesis de posgrado). Universidad de Chile, Chile. Recuperado de:  
<http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/117539/Tesis%2023082014%20Fabi%20C3%A1n%20Campos.pdf?sequence=1>
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento organizacional*. (2da ed.).\_México: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2011). *Planeación estratégica*. (2da ed.). México: Mc Graw Hill.
- Delgado, A. Montealegre, J. y Montealegre, C. (2015). Relaciones entre el pensamiento estratégico y la gestión de los procesos de innovación de productos en empresas agroindustriales en el departamento de Tolimo (Colombia). *Scielo*. 39, 67-85. doi  
<http://dx.doi.org/10.14482/pege.38.7703>.
- Fasanando, L. (2017). *Influencia de la Gestión Administrativa en la Calidad de Servicio al socio de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Martín de Porres Limitada Juanjui 2016*. (Tesis de Posgrado). Universidad César Vallejo, Tarapoto, Perú. Recuperado de:  
[http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/1376/fasanando\\_bl.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/1376/fasanando_bl.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Fierro, E., García, R. y Martínez, M. (2017). Organizational Performance: the mediating effect of the Knowledge Sharing. *OBETS*. 12 (1), 169-189. doi: 10.14198 / OBETS2017.12.1.07
- García, T. y Rojas, E. (2015). *Capacidad organizacional y su relación en la satisfacción laboral de los trabajadores del PEHCBM, periodo 2014*. (Tesis de pregrado). Universidad Nacional de San Martín- T, Tarapoto, Perú. Recuperado de:

<http://repositorio.unsm.edu.pe/bitstream/handle/UNSM/1340/ITEM%4011458-1060.pdf?secuencia=1&isAllowed=y>

- Garry, S., Martínez, J. y Salido, J. (2017). CEPAL. Recuperado de: Herramientas para la transformación productiva en las cadenas de valor. Los casos de la miel y la papaya en el Pacífico Central costarricense. Recuperado de: <https://www.cepal.org/en/publicaciones/42400-herramientas-la-transformacion-productiva-cadenas-valor-casos-la-miel-la-papaya>
- George, D., y Mallery, P. (2003). *SPSS for Windows step by step: A simple guide and reference. 11.0 update* (4ta ed.). Boston, MA: Allyn & Bacon.
- Gomes, G. y Matte, R. (2017). Organizational learning capability, innovation and performance: study in small and medium-sized enterprises (SMES). *Revista de Administración (Sao Paulo)*. 52 (02). doi: <http://dx.doi.org/10.1016/j.rausp.2016.12.003>
- Haberkamp, A. M., Hoppen, N, y Diehl, C.A. (2018). The mission as a driver for strategy formulation in higher education institutions, *Alcance*, 25 (2), 1-16. Recuperado de: <http://eds.a.ebscohost.com/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=3&sid=6cad2708-cba2-4887-a0c8-1e5eea9474ac%40sessionmgr4010>
- Hékis, H., R., Soares, M., L., De Medeiros, R. A., De Paula, O., R. y Neis, D., F. (2013). Evaluation of Organizational Behavior - An application of the Typology of Miles and Snow in the Hotel sector Florianópolis - Santa Catarina - Brazil, *Globalización, Competitividad y Gobernabilidad*, 7 (2), 26-43. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=511851338003>
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2003), *Metodología de la investigación*, México: Mc. Graw Hill
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación*. (6ta ed.). México: Mc Graw Hill
- Iturralde, R. (2016), La gestión comercial como dimensión clave en la dirección estratégica de empresas importadoras y comercializadoras de materias primas en el Ecuador. *Yachana*. 5 (2), 42-52. Recuperado de: <http://revistas.ulvr.edu.ec/index.php/yachana/article/view/376/202>



- Jiménez, L.F., Ariza, A.A., y Rodríguez, J.I. (2015). Técnicas del Balanced Scorecard para medición del cumplimiento del plan estratégico de una empresa. *Revista Redes de ingeniería*. 06, 106-112. Recuperado de:  
<https://revistas.udistrital.edu.co/ojs/index.php/REDES/article/download/8531/10>
- Kitofuel. (7 de mayo de 2015). 02 alfa de cronbach (Excel) [archivo de video]. De <https://www.youtube.com/watch?v=6uxWjUIMAS0>
- Lanus, M. (2014). La construcción de un cuadro de mando integral de tecnologías de la información en una empresa. *Scielo*. 18 (2). Recuperado de:  
[http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1668-87082014000200006&lang=es](http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1668-87082014000200006&lang=es)
- Larrea, J. (2014). *Plan estratégico para la comercialización de café tostado molido y en grano en la isla Santa Cruz, Galápagos*. (Tesis de posgrado). Universidad de las Fuerzas Armadas, Ecuador. Recuperado de:  
<https://repositorio.espe.edu.ec/bitstream/21000/9831/1/T-ESPE-048334.pdf>
- Leal, P. (2016). *Diseño de un plan de desarrollo estratégico institucional para una universidad*. (Tesis de posgrado). Universidad de Chile, Chile. Recuperado de:  
<http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/143490/Dise%C3%B1o-de-un-plan-de-desarrollo-estrat%C3%A9gico-Institucional-para-una-Universidad.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.
- Lescano, L. (2016). Cómo fortalecer el clima y la cultura del servicio a través del liderazgo de servicio del mando intermedio: caso de estudio en una compañía multinacional. *Empresa y humanismo*. 20 (1), 65-96 doi:  
 10.15581 / 015.XX.1.65-96
- Limas, S.J. (2018). El sector farmacéutico, eje de desarrollo estratégico. Una perspectiva desde el ámbito local. *Scielo*. 28 (69), 149-173. doi:  
<http://dx.doi.org/10.15446/innovar.v28n69.71733>.
- Luna, P. (13 de marzo del 2013). Cómo lograr una empresa efectiva. [mensaje en un blog] Recuperado de:  
<https://expansion.mx/opinion/2013/03/12/6-formas-de-lograr-una-empresa-efectiva>
- Maella, P. (04 de enero del 2012). Principales factores de la eficacia en el trabajo. [mensaje en un blog]. Recuperado de:

- <https://recursos-humanos.infojobs.net/factores-de-la-eficacia-trabajo>
- Mayo, J., Loredó, N. y Palacios, A. (s/f). Procedimiento para evaluar la eficacia organizacional. Recuperado de:  
[file:///C:/Users/USUARIO/Downloads/Procedimiento\\_para\\_evaluar\\_la.PDF](file:///C:/Users/USUARIO/Downloads/Procedimiento_para_evaluar_la.PDF)
- Moreno, Á., Verhoeven, P., Tench, R. y Zerfass, A. (2014). Increasing power and taking a lead - What are practitioners really doing? Empirical evidence from European communications managers. *Revista internacional de relaciones públicas*. IV (7), 73-94. doi: <http://dx.doi.org/10.5783/RIRP-7-2014-06-73-94>
- Musayón, L. y Núñez, R. (2014). *Propuesta de fortalecimiento asociativo para pequeños productores apícolas caso: asociación del sector Cascajal Olmos Lambayeque*. (Tesis de pregrado). Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo. Chiclayo – Perú. Recuperado de:  
[http://tesis.usat.edu.pe/bitstream/usat/96/1/TL\\_MusayonMontanoLiset\\_NunezFacundoRossanna.pdf](http://tesis.usat.edu.pe/bitstream/usat/96/1/TL_MusayonMontanoLiset_NunezFacundoRossanna.pdf)
- Pacheco, J. (2018). *El planeamiento estratégico en Mapfre, Miraflores Lima 2018*. (Tesis de posgrado). Universidad César Vallejo, Lima – Perú. Recuperado de:  
[http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/15676/Pacheco\\_LJC.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/15676/Pacheco_LJC.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Paolucci, N., Dimas, I.D., Zappalà, S., Lourenço, P.R., y Rebelo, T. (2018). Transformational leadership and team effectiveness: The mediating role of affective team commitment. *Journal of Work and Organizational Psychology*. 34, 135-144. doi: <http://doi.org/10.5093/jwop2018a16>
- Pereira, F.J. y Goncalves, M. (2013). Quality as a Strategic Support for Businesses, *Administração Científica*, 4 (4), 108-123. doi: 10.6008/ESS2179-684X.2013.004.0007
- Portocarrero, F. (2015). *Propuesta de una guía metodología gerencial para el fortalecimiento de la gestión empresarial de la asociación Huasanchana - comunidad de Choctamal del distrito de María, provincia de Luya de la región Amazonas, 2015*. (Tesis de pregrado). Universidad César Vallejo, Chiclayo – Perú. Recuperado de:  
[http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/16526/portocarrero\\_gf.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/16526/portocarrero_gf.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

- Quesado, P., Aibar, B. y Lima, L. (2017). Advanges and contributions in the balanced scorecard implementation. *Intangible capital*. 14 (1). doi: <http://dx.doi.org/10.3926/ic.1110>
- Rios, G. (s/f). *Metodología de la investigación científica*.
- Ruíz, H. (2016). *Planificación Estratégica y Eficacia en Empresas Operadoras Turísticas del Distrito de Tarapoto, 2016*. (Tesis de posgrado). Universidad César Vallejo, Tarapoto, Perú. Recuperado de: [http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/828/ruiz\\_dh.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/828/ruiz_dh.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Ruíz, P., (2012). Dirección. México: Red Tercer Milenio S.C. Recuperado de [http://www.aliat.org.mx/BibliotecasDigitales/economico\\_administrativo/Direccion.pdf](http://www.aliat.org.mx/BibliotecasDigitales/economico_administrativo/Direccion.pdf).
- Sabbag, O. (2015). En su estudio de investigación. Strategic planning for dairy cattle: SWOT analysis applied to a property of a farmers' association in Dracena, São Paulo state, Brazil. *SciELO*. 16 (1), <http://dx.doi.org/10.1590/1518-70122015109>.
- Supo, J. (7 de enero de 2013). Niveles de investigación. [Mensaje en un blog]. Recuperado de: <https://es.slideshare.net/josesupo/niveles-de-investigacion-15895478>
- Toro, N.A., Castaño, J. M. y López, Y. (2017). Estado innovador de empresas medianas y pequeñas agroindustriales de Manizales y su relación con el desempeño organizacional. *Revista Universidad Autónoma de Manizales*, 24 (42), 67 - 93. doi: <https://doi.org/10.30854/anf.v24.n42.2017.164>
- Vargas, H. (2014). *Propuesta de un plan estratégico para optimizar la competitividad del Depósito Dental Noemí Caicedo*. (Tesis de posgrado). Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, Ecuador. Recuperado de: <http://repositorio.ucsg.edu.ec/bitstream/3317/812/1/T-UCSG-POS-MAE-32.pdf>
- Vieira, I.A., Medeiros, A.C., Ibrahim, I., Mafra, É. y Salgueirinho, J.B. (2016). Strategic Management For Sustainable Development and the Organizational Aesthetic Perspective. *Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios*. Vol. 9, 2,134-166. doi: <http://dx.doi.org/10.19177/reen.v9e22016133-165>

- Vinueza, J. (2013). El direccionamiento estratégico de la IES en el Ecuador, Revista *Ciencia UNEMI*. 09, 42-50. Recuperado de:  
<https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/5210345.pdf>
- Vu, K., Duong, T. y Van, K. (2018). Using the balanced scorecard to measure the performance of small and médium – sized garment enterprises in Vietnam. *Sciedu Press*. 7 (3). doi: <https://doi.org/10.5430/afr.v7n3p251>
- Wolff, F. y Goncalves, F. (2016). Design Management competencias, process and strategy: A multidimensional approach to a Conceptual Model. *Strategic Design Research Journal*, 9 (3), 145-154. doi: 10.4013/sdrj.2016.93.02
- Zambrano, A. (25 mayo del 2016). Indicadores de eficacia organizacional. [Mensaje en un blog]. Recuperado de:  
<https://es.slideshare.net/adriantovarz/eficacia-organizacional-indicadores>

# **ANEXOS**

## Matriz de consistencia

**Título:** “Plan estratégico para la eficacia de la dirección en la asociación de apicultores Agroapícola selva miel–Moyobamba, San Martín, 2018”

Formulación del problema	Objetivos	Hipótesis	Técnica e Instrumentos
<p><b>Problema general</b> ¿Cómo el plan estratégico incrementa la eficacia de la dirección en la asociación de apicultores Agroapícola selva miel-Moyobamba, San Martín, 2018?</p> <p><b>Problemas específicos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ¿Cómo es la eficacia de la dirección en la asociación de apicultores Agroapícola selva miel-Moyobamba, San Martín, 2018?</li> <li>- ¿Cómo se aplica el plan estratégico en todos los lineamientos planteados en la asociación de apicultores</li> </ul>	<p><b>Objetivo general</b> Determinar como el plan estratégico incrementa la eficacia de la dirección en la asociación de apicultores Agroapícola selva miel-Moyobamba, San Martín, 2018.</p> <p><b>Objetivos específicos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Diagnosticar la eficacia de la dirección en la asociación de apicultores Agroapícola selva miel, Moyobamba – 2018.</li> <li>- Aplicar el plan estratégico en todos los lineamientos planteados en la asociación de apicultores Agroapícola selva miel</li> </ul>	<p><b>Hipótesis general</b> <b>H<sub>i</sub>:</b> El plan estratégico incrementa significativamente la eficacia de la dirección en la asociación de apicultores Agroapícola selva miel-Moyobamba, 2018. <b>H<sub>o</sub>:</b> El plan estratégico no incrementa significativamente la eficacia de la dirección en la asociación de apicultores Agroapícola selva miel-Moyobamba, 2018.</p> <p><b>Específicas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- La eficacia de la dirección en la asociación de apicultores Agroapícola selva miel, Moyobamba – 2018 está en un nivel bajo.</li> </ul>	<p><b>Técnica</b> encuesta</p> <p><b>Instrumentos</b> cuestionario</p>

<p>Agroapícola selva miel-Moyobamba, San Martín, 2018; en un tiempo parcial?</p> <p>- ¿Cómo se determina la eficacia de la dirección en la asociación de apicultores Agroapícola selva miel-Moyobamba, San Martín, 2018?</p>	<p>Moyobamba – 2018; en un tiempo parcial.</p> <p>- Determinar la eficacia de la dirección de la asociación de apicultores Agroapícola selva miel Moyobamba - 2018.</p>	<p>- La aplicación del plan estratégico respecto a los lineamientos planteados se logró realizar en un tiempo parcial en la asociación de apicultores Agroapícola selva miel Moyobamba – 2018.</p> <p>- La eficacia de la dirección se incrementó en la asociación de apicultores Agroapícola selva miel Moyobamba - 2018.</p>		
<p><b>Diseño de investigación</b></p>	<p><b>Población y muestra</b></p>	<p><b>VARIABLES Y DIMENSIONES</b></p>		
<p style="border: 1px solid black; padding: 5px; display: inline-block;">G: O<sub>1</sub> – X – O<sub>2</sub></p>	<p><b>Población</b> La población objeto de estudio, está representada por la Asociación de Apicultores Agroapícola selva miel, integrada por 20 asociados.</p> <p><b>Muestra</b> El tamaño de la muestra es la Asociación de Apicultores</p>	<p><b>VARIABLES</b></p> <p>Plan estratégico</p>	<p><b>Configuración conceptual</b></p> <p>Finalidad</p> <p>Campo de acción</p> <p>Medios y materiales</p> <p>Funciones</p> <p>Procedimientos o fases</p> <p>Fundamento teórico</p>	

	Agroapícola selva miel, integrada por 16 asociados.	Eficacia	<b>Dimensiones</b> Logro de los objetivos organizacionales Mantenimiento del sistema interno Adaptación al sistema externo.	
--	---	----------	--	--



## Instrumentos de recolección de datos

Variable: Eficacia de la dirección					
DATOS GENERALES					
N° 01					
INTRODUCCIÓN: Le saludamos cordialmente y por favor le pedimos que responda con sinceridad. Le agradecemos su colaboración.					
INSTRUCCIÓN: Califique con:					
Muy alto(5) Alto (4) Medio (3) Bajo (2) Muy Bajo(1)					
DIMENSIÓN	ESCALA VOLORATIVA				
	1	2	3	4	5
<b>Logro de los objetivos organizacionales.</b>					
1. ¿Cuál es su nivel de ingresos producto del trabajo con abejas en el último trimestre? 1500 (1), 2000 (2), 2500 (3), 3000 (4), 3500 (5)					
2. ¿Cómo es la satisfacción de sus clientes? respecto a: frecuencia de compra, recomendaciones e identificación con el producto.					
3. ¿Con que frecuencia en su procesos de producción usa utensilios y el almacén propios para la actividad e indumentaria adecuada?					
<b>Mantenimiento del sistema interno.</b>					
4. ¿Cuál es su nivel de satisfacción respecto al liderazgo?					
5. ¿Cómo es su relación interpersonal con los asociados?					
6.¿Con qué frecuencia su líder en asignación de responsabilidades es: comunicativo, toma decisiones adecuadas y oportuno?					
7. Al trabajar organizados le motiva: desarrollar sus conocimientos y vínculos humanos.					
<b>Adaptación al sistema externo.</b>					
8. ¿Considera si está en la organización adecuada?, porque percibe: cumplimiento del propósito organizacional, confianza y transparencia, y participación plena.					
9. ¿Califique la capacidad de realización de los objetivos de la asociación? Relacionado a: asociados satisfechos, asociados fidelizados y mejoramiento continuo.					
10. ¿Cuál es su nivel de motivación con los objetivos de la asociación? Respecto a: cumple mis expectativas, se proyecta y me da seguridad					
11. Recomendaciones a su líder respecto a: lealtad con la asociación, promueva desarrollo institucional (público y privado) y genere bienestar a los asociados.					

### RANGOS DE CALIFICACIÓN

11 a 25	BAJO
26 a 40	MEDIO
41 a 55	ALTO

## Validación de instrumentos



### INFORME DE OPINIÓN SOBRE INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA I. DATOS GENERALES

Apellidos y nombres del experto: Bertios Burga Cequeño  
 Institución donde labora : Gobierno Regional San Martín  
 Especialidad : Administrador  
 Instrumento de evaluación : Cuestionario  
 Autor (s) del instrumento (s): Bardales Chuguisa Ingevar y Ramón Ramón Sindy

### II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN

MUY DEFICIENTE (1) DEFICIENTE (2) ACEPTABLE (3) BUENA (4) EXCELENTE (5)

CRITERIOS	INDICADORES	1	2	3	4	5
CLARIDAD	Los ítems están redactados con lenguaje apropiado y libre de ambigüedades acorde con los sujetos muestrales.					X
OBJETIVIDAD	Las instrucciones y los ítems del instrumento permiten recoger la información objetiva sobre la variable: <b>Eficacia de la dirección</b> en todas sus dimensiones en indicadores conceptuales y operacionales.					X
ACTUALIDAD	El instrumento demuestra vigencia acorde con el conocimiento científico, tecnológico, innovación y legal inherente a la variable: <b>Eficacia de la dirección</b> .				X	
ORGANIZACIÓN	Los ítems del instrumento reflejan organicidad lógica entre la definición operacional y conceptual respecto a la variable, de manera que permiten hacer inferencias en función a las hipótesis, problema y objetivos de la investigación.				X	
SUFICIENCIA	Los ítems del instrumento son suficientes en cantidad y calidad acorde con la variable, dimensiones e indicadores.					X
INTENCIONALIDAD	Los ítems del instrumento son coherentes con el tipo de investigación y responden a los objetivos, hipótesis y variable de estudio.					X
CONSISTENCIA	La información que se recoja a través de los ítems del instrumento, permitirá analizar, describir y explicar la realidad, motivo de la investigación.				X	
COHERENCIA	Los ítems del instrumento expresan relación con los indicadores de cada dimensión de la variable: <b>Eficacia de la dirección</b> .				X	
METODOLOGÍA	La relación entre la técnica y el instrumento propuestos responden al propósito de la investigación, desarrollo tecnológico e innovación.				X	
PERTINENCIA	La redacción de los ítems concuerda con la escala valorativa del instrumento.					X
<b>PUNTAJE TOTAL</b>						

(Nota: Tener en cuenta que el instrumento es válido cuando se tiene un puntaje mínimo de 41 "Excelente"; sin embargo, un puntaje menor al anterior se considera al instrumento no válido ni aplicable)

### III. OPINIÓN DE APLICABILIDAD

El instrumento de investigación científica es válido y aplicable.

PROMEDIO DE VALORACIÓN: 45

Moyobamba, 30 de Noviembre de 2018

  
 Lic. Mg. Ezequiel Bernabé Burga  
 ADMINISTRADOR



## INFORME DE OPINIÓN SOBRE INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA

## I. DATOS GENERALES

Apellidos y nombres del experto: PADILLA HIDALGO JOSÉ  
 Institución donde labora : PODER JUDICIAL - SAN MARTIN  
 Especialidad : LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN  
 Instrumento de evaluación : CUESTIONARIO  
 Autor (s) del instrumento (s): BARDÁLEZ CHUGUISA INYEVOR Y ROMÁN ROMÁN SINDY Z.

## II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN

MUY DEFICIENTE (1) DEFICIENTE (2) ACEPTABLE (3) BUENA (4) EXCELENTE (5)

CRITERIOS	INDICADORES	1	2	3	4	5
CLARIDAD	Los ítems están redactados con lenguaje apropiado y libre de ambigüedades acorde con los sujetos muestrales.				X	
OBJETIVIDAD	Las instrucciones y los ítems del instrumento permiten recoger la información objetiva sobre la variable: <b>Eficacia de la dirección</b> en todas sus dimensiones en indicadores conceptuales y operacionales.				X	
ACTUALIDAD	El instrumento demuestra vigencia acorde con el conocimiento científico, tecnológico, innovación y legal inherente a la variable: <b>Eficacia de la dirección</b> .				X	
ORGANIZACIÓN	Los ítems del instrumento reflejan organicidad lógica entre la definición operacional y conceptual respecto a la variable, de manera que permiten hacer inferencias en función a las hipótesis, problema y objetivos de la investigación.				X	
SUFICIENCIA	Los ítems del instrumento son suficientes en cantidad y calidad acorde con la variable, dimensiones e indicadores.				X	
INTENCIONALIDAD	Los ítems del instrumento son coherentes con el tipo de investigación y responden a los objetivos, hipótesis y variable de estudio.				X	
CONSISTENCIA	La información que se recoja a través de los ítems del instrumento, permitirá analizar, describir y explicar la realidad, motivo de la investigación.					X
COHERENCIA	Los ítems del instrumento expresan relación con los indicadores de cada dimensión de la variable: <b>Eficacia de la dirección</b> .				X	
METODOLOGÍA	La relación entre la técnica y el instrumento propuestos responden al propósito de la investigación, desarrollo tecnológico e innovación.					X
PERTINENCIA	La redacción de los ítems concuerda con la escala valorativa del instrumento.				X	
<b>PUNTAJE TOTAL</b>						

(Nota: Tener en cuenta que el instrumento es válido cuando se tiene un puntaje mínimo de 41 "Excelente"; sin embargo, un puntaje menor al anterior se considera al instrumento no válido ni aplicable)

## III. OPINIÓN DE APLICABILIDAD

EL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA ES VÁLIDO Y APLICABLE.

PROMEDIO DE VALORACIÓN: 42

Moyobamba, 18 de noviembre de 2018


  
 ESCUELA DE LICENCIADOS EN ADMINISTRACIÓN  
 Mg. José Padilla Hidalgo  
 LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN  
 REG. CLAU N° 07199  
 Sello personal y firma

**INFORME DE OPINIÓN SOBRE INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA**

**I. DATOS GENERALES**

Apellidos y nombres del experto: JULCA URQUIZA, RONALD  
 Institución donde labora : UNIVERSIDAD NACIONAL DESAH MARIYA  
 Especialidad : LC. ESTADÍSTICA  
 Instrumento de evaluación : CUESTIONARIO  
 Autor (s) del instrumento (s): BARDÁLEZ CHUGUSTA JAYEVOR Y ROMÁN ROMÁN SINDY Z.

**II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN**

**MUY DEFICIENTE (1) DEFICIENTE (2) ACEPTABLE (3) BUENA (4) EXCELENTE (5)**

CRITERIOS	INDICADORES	1	2	3	4	5
CLARIDAD	Los ítems están redactados con lenguaje apropiado y libre de ambigüedades acorde con los sujetos muestrales.				X	
OBJETIVIDAD	Las instrucciones y los ítems del instrumento permiten recoger la información objetiva sobre la variable: <b>Eficacia de la dirección</b> en todas sus dimensiones en indicadores conceptuales y operacionales.				X	
ACTUALIDAD	El instrumento demuestra vigencia acorde con el conocimiento científico, tecnológico, innovación y legal inherente a la variable: <b>Eficacia de la dirección</b> .				X	
ORGANIZACIÓN	Los ítems del instrumento reflejan organicidad lógica entre la definición operacional y conceptual respecto a la variable, de manera que permiten hacer inferencias en función a las hipótesis, problema y objetivos de la investigación.				X	
SUFICIENCIA	Los ítems del instrumento son suficientes en cantidad y calidad acorde con la variable, dimensiones e indicadores.					X
INTENCIONALIDAD	Los ítems del instrumento son coherentes con el tipo de investigación y responden a los objetivos, hipótesis y variable de estudio.				X	
CONSISTENCIA	La información que se recoja a través de los ítems del instrumento, permitirá analizar, describir y explicar la realidad, motivo de la investigación.					X
COHERENCIA	Los ítems del instrumento expresan relación con los indicadores de cada dimensión de la variable: <b>Eficacia de la dirección</b> .					X
METODOLOGÍA	La relación entre la técnica y el instrumento propuestos responden al propósito de la investigación, desarrollo tecnológico e innovación.				X	
PERTINENCIA	La redacción de los ítems concuerda con la escala valorativa del instrumento.					X
<b>PUNTAJE TOTAL</b>					<b>44</b>	

(Nota: Tener en cuenta que el instrumento es válido cuando se tiene un puntaje mínimo de 41 "Excelente"; sin embargo, un puntaje menor al anterior se considera al instrumento no válido ni aplicable)

**III. OPINIÓN DE APLICABILIDAD**

El instrumento es válido para su aplicación.

PROMEDIO DE VALORACIÓN: 4,4

Moycbamba, 18 de noviembre de 2018



Sello personal y firma



Constancia de autorización donde se ejecutó la investigación



## CONSTANCIA

La presidente de la Asociación Agroapícola Selva Miel “apisem” Sra. Técnica especialista en apicultura y técnica en administración de empresas Reina Lobato Leyva.

### HACE CONSTAR:

Que los estudiantes Inyevor Bardález Chuquista y Sindy Zadith Roman Roman, del bachiller de la Universidad Cesar Vallejo sede de Moyobamba, realizaron la investigación de su tesis titulada “Plan estratégico para la eficacia de la dirección en la asociación de apicultores Agroapícola selva miel– Moyobamba, San Martín, 2018” en el año que se menciona en el título del mismo.


Se expide la presente constancia, a solicitud de los interesados para los fines que crean conveniente.

Moyobamba 28 de octubre del 2018.



Reina Lobato Leyva  
DNI: 46196418  
Presidente - APISEM

## Acta de aprobación de originalidad de tesis

 <b>UCV</b> UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO	<b>ACTA DE APROBACIÓN DE ORIGINALIDAD DE TESIS</b>	Código : F06-PF-PR-02.02 Versión : 10 Fecha : 10-06-2019 Página : 1 de 2
--	--	---

Yo, Tony Venancio Pereyra Gonzales, docente de la Facultad Ciencias Empresariales y Escuela Profesional Administración de la Universidad César Vallejo, filial Moyobamba, revisor (a) de la tesis titulada

"Plan estratégico para la eficacia de la dirección en la asociación de apicultores Agropecuaria Selva Miel- Moyobamba, San Martín, 2018", del estudiante Bardález Chuquista, Inyevor, constato que la investigación tiene un índice de similitud de 16% verificable en el reporte de originalidad del programa Turnitin.

El/la suscrito (a) analizó dicho reporte y concluyó que cada una de las coincidencias detectadas no constituyen plagio. A mi leal saber y entender la tesis cumple con todas las normas para el uso de citas y referencias establecidas por la Universidad César Vallejo.

Moyobamba, 23 de octubre de 2019



Firma

Tony Venancio Pereyra Gonzales  
DNI:05390926

Elaboró	Dirección de Investigación	Revisó	Representante de la Dirección / Vicerrectorado de Investigación y Calidad	Aprobó	Rectorado
---------	----------------------------	--------	---	--------	-----------



**ACTA DE APROBACIÓN DE ORIGINALIDAD  
DE TESIS**

Código : F06-PP-PR-02.02  
Versión : 10  
Fecha : 10-06-2019  
Página : 1 de 1

Yo, Tony Venancio Pereyra Gonzales, docente de la Facultad Ciencias Empresariales y Escuela Profesional Administración de la Universidad César Vallejo, Híjal Moyobamba, revisor (a) de la tesis titulada

"Plan estratégico para la eficacia de la dirección en la asociación de apicultores Agroapícola Selva Miel- Moyobamba, San Martín, 2018", del estudiante Román Román, Sindy Zadith, constato que la investigación tiene un índice de similitud de 16% verificable en el reporte de originalidad del programa Turnitin.

El/la suscrito (a) analizó dicho reporte y concluyó que cada una de las coincidencias detectadas no constituyen plagio. A mi leal saber y entender la tesis cumple con todas las normas para el uso de citas y referencias establecidas por la Universidad César Vallejo.

Moyobamba, 21 de junio de 2019

Firma

**Tony Venancio Pereyra Gonzales**  
DNI:05390926

Elaboró	Dirección de Investigación	Revisó	Representante de la Dirección / Vicerrectorado de Investigación y Calidad	Aprobó	Rectorado
---------	----------------------------	--------	---	--------	-----------



**UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO**  
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES  
ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN

“Plan estratégico para la eficacia de la dirección en la asociación de apicultores Agropecuaria selva miel–Moyobamba, San Martín, 2018”

**TESIS PARA OBTENER EL TÍTULO PROFESIONAL DE LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN**

**AUTORES:**  
Inayevor Bardález Chuquiata  
ORCID: 0000-0001-9509-4983  
Sindy Zaidith Román Román  
ORCID: 0000-0003-2666-9039

**ASESOR:**  
Mg. Tony Venancio Pereyra Gonzales  
ORCID: 0000-0003-3833-2126

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:**  
Gestión de organizaciones

**Resumen de coincidencias** ✕


**16 %**

Se están viendo fuentes estándar  
[Ver fuentes en inglés \(Beta\)](#)

Coincidencias		
16		
1	Entregado a Universida... Trabajo del estudiante	8 % >
2	repositorio.ucv.edu.pe Fuente de Internet	2 % >
3	sc8b15c0ef4311f66.ji... Fuente de Internet	1 % >
4	dspace.unitru.edu.pe Fuente de Internet	1 % >
5	www.repositorio.usac.... Fuente de Internet	1 % >
6	www.slideshare.net Fuente de Internet	1 % >
7	repositorio.unesp.br Fuente de Internet	<1 % >
	iibf.kastamonu.edu.tr	<1 % >



## Autorización de publicación de tesis al repositorio

	<b>AUTORIZACIÓN DE PUBLICACIÓN DE TESIS EN REPOSITORIO INSTITUCIONAL</b> UCV	Código : F08-PP-PR-02.02 Versión : 10 Fecha : 10-06-2019 Página : 1 de 1
---	---	---

Yo, **Inyevor Bardález Chuquista**, identificado con DNI N° **71066732**, egresado de la Escuela Profesional de Administración de la Universidad César Vallejo, autorizo (  ) , No autorizo (  ) la divulgación y comunicación pública de mi trabajo de investigación titulado "**Plan estratégico para la eficacia de la dirección en la asociación de apicultores Agroapícola selva miel – Moyobamba, San Martín, 2018**"; en el Repositorio Institucional de la UCV (<http://repositorio.ucv.edu.pe/>), según lo estipulado en el Decreto Legislativo 822, Ley sobre Derecho de Autor, Art. 23 y Art. 33

Fundamentación en caso de no autorización:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....



Inyevor Bardález Chuquista

DNI: 71066732

FECHA: 16 de julio del 2019

Elaboró	Dirección de Investigación	Revisó	Representante de la Dirección / Vicerectorado de Investigación y Calidad	Aprobó	Rectorado
---------	----------------------------	--------	--	--------	-----------



**AUTORIZACIÓN DE PUBLICACIÓN DE  
TESIS EN REPOSITORIO INSTITUCIONAL  
UCV**

Código : F08-PP-PR-02.02  
Versión : 10  
Fecha : 10-06-2019  
Página : 1 de 1

Yo, **Sindy Zadith Román Román**, identificado con **DNI N° 76019965**, egresado de la Escuela Profesional de Administración de la Universidad César Vallejo, autorizo (  ) No autorizo (  ) la divulgación y comunicación pública de mi trabajo de investigación titulado **"Plan estratégico para la eficacia de la dirección en la asociación de apicultores Agroapícola selva miel-Moyobamba, San Martín, 2018"**; en el Repositorio Institucional de la UCV (<http://repositorio.ucv.edu.pe/>), según lo estipulado en el Decreto Legislativo 822. Ley sobre Derecho de Autor, Art. 23 y Art. 33

Fundamentación en caso de no autorización:

.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....

Sindy Zadith Román Román  
DNI: 76019965

FECHA: 16 de julio del 2019

Elaboró	Dirección de Investigación	Revisó	Representante de la Dirección / Vicerrectorado de Investigación y Calidad	Aprobó	Rectorado
---------	----------------------------	--------	---	--------	-----------

Carátula de la tesis visada



# UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

## AUTORIZACIÓN DE LA VERSIÓN FINAL DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

**CONSTE POR EL PRESENTE EL VISTO BUENO QUE OTORGA LA ENCARGADA DE LA ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN:**

Mg. Clavo Zumba Icela Baneza

**A LA VERSIÓN FINAL DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN QUE PRESENTA:**

Bardález Chuquiستا Inyevor

**INFORME TITULADO:**

“Plan estratégico para la eficacia de la dirección en la asociación de apicultores Agroapícola selva miel–Moyobamba, San Martín, 2018”

**PARA OBTENER EL TÍTULO DE:**

Licenciada en Administración

**SUSTENTADO EN FECHA:** 25 de junio de 2019

**NOTA O MENCIÓN:** 13





# UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

## AUTORIZACIÓN DE LA VERSIÓN FINAL DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

**CONSTE POR EL PRESENTE EL VISTO BUENO QUE OTORGA LA ENCARGADA DE LA ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN:**

Mg. Clavo Zumba Icela Baneza

**A LA VERSIÓN FINAL DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN QUE PRESENTA:**

Román Román Sindy Zadith

**INFORME TITULADO:**

“Plan estratégico para la eficacia de la dirección en la asociación de apicultores Agroapícola selva miel–Moyobamba, San Martín, 2018”

**PARA OBTENER EL TITULO DE:**

Licenciada en Administración

**SUSTENTADO EN FECHA:** 25 de junio de 2019

**NOTA O MENCIÓN:** 13

