

**UNIVERSIDAD NACIONAL MICAELA BASTIDAS DE  
APURÍMAC**

**FACULTAD DE ADMINISTRACION  
ESCUELA ACADEMICO PROFESIONAL DE ADMINISTRACION DE  
EMPRESAS**



**GESTIÓN ORGANIZACIONAL EN LA  
SOSTENIBILIDAD ECONÓMICA DE LOS  
PRODUCTORES DE ANÍS DEL DISTRITO DE  
CURAHUASI -2010**

**TESIS PARA OPTAR EL TITULO DE LICENCIADA EN  
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**BACH. YANETH FERRO PANIAGUA**

**Abancay, Octubre del 2011  
PERU**

| UNIVERSIDAD NACIONAL MICAELA BASTIDAS DE APURIMAC |                       |
|---|-----------------------|
| CÓDIGO  | MFN                   |
| T<br>AEM<br>F<br>2011                             | BIBLIOTECA<br>CENTRAL |
| FECHA DE INGRESO:                                 | 28 MAR 2012           |
| Nº DE INGRESO:                                    | 00189                 |

**GESTIÓN ORGANIZACIONAL EN LA  
SOSTENIBILIDAD ECONÓMICA DE LOS  
PRODUCTORES DE ANÍS DEL DISTRITO DE  
CURAHUASI -2010**

## **PENSAMIENTO**

“Sólo viviré una vez; por lo tanto,  
cuanto bien haga y  
cuanta bondad pueda mostrar a un  
ser humano, he de hacerlo ahora.

No debo aplazarlo ni olvidarlo,  
pues no volveré a pasar por aquí”.

*John Masefield.*

“Nuestro cuerpo es como una embarcación a  
vela y nosotros somos el capitán. Si queremos  
navegar el próximo año con éxito, debemos  
reflexionar sobre lo recorrido este año y planificar  
lo que queremos alcanzar el próximo. Sólo de esta  
forma podremos ajustar nuestra velas a los vientos  
que nos lleven a nuestro destino”.

*David Fischman / El Espejo del Líder.*

## **DEDICATORIA**

A Dios por permitirme estar presente,  
por estar siempre a mi lado,  
protegiéndome, guiándome y  
brindándome la luz espiritual que  
necesito.

A mis padres Francisco Ferro Espinoza  
y Bacilia Paniagua Saldivar, que con todo su  
amor, me brindaron su apoyo incondicional, y  
por todo el tiempo que me dedicaron, siendo los  
pilares de mi vida.

A todas los docentes de la Facultad de  
Administración de Empresas que me brindaron su apoyo  
incondicional, dándome fuerzas para poder  
concluir con el proyecto de investigación.

*Yaneth*

## AGRADECIMIENTO

Principalmente quisiera brindar mis agradecimientos a Dios al haber permitido culminar este trabajo de investigación y que espiritualmente me ayudaron y me guiaron el transcurso de mi carrera. A la Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurímac, por ser mi casa de estudios y la fuente de mis conocimientos profesionales. A las instituciones públicas como privadas las cuales ayudaron a la ejecución de este proyecto que a continuación se menciona: Sierra Exportadora, Ministerio de Agricultura, ONG CEDES, Municipalidad Distrital de Curahuasi, por haberme facilitado toda la información requerida sobre temas relacionados a la investigación de las asociaciones de productores de anís del distrito de Curahuasi, tanto en el desarrollo del proyecto de tesis como para la ejecución de la tesis y en especial a todos los productores de anís del distrito de Curahuasi, quienes me han permitido desarrollar el proyecto de investigación dentro de sus asociaciones con predisposición y apoyo incondicional.

Mi agradecimiento a mi asesora Lic. Silvia López Ibáñez por brindarme desinteresadamente sus conocimientos.

Mi agradecimiento al Ing. Wilson Mollocondo, quien me apoyó en el procesamiento y análisis estadístico de los instrumentos aplicados durante la investigación. A los profesores: Lic. Julián Ore, Lic. Percy Fritz Puga Peña, Lic. Róber Aníbal Luciano Alipio, Mg. Marcial Guzmán Falcón, Mg. Félix Gutiérrez Quezada por su tiempo dedicado y haber orientado mi investigación hacia el objetivo deseado, brindándome desinteresadamente sus conocimientos.

A los productores entrevistados durante la investigación quienes me brindaron su tiempo y experiencia, dando un valor agregado a la investigación realizada.

A mis padres, porque siempre se han esforzado por darme un ejemplo de vida de honestidad y humildad e incondicionalmente han estado a mi lado apoyándome en todos los momentos, porque han depositado toda su confianza en mí.

**AUTORIDADES UNIVERSITARIAS**

**COMISIÓN DE ORDEN Y GESTIÓN**

**PRESIDENTE : Msc. Jorge Segundo Cumpa Reyes**

**VICEPRESIDENTE ACADÉMICO : Dra. Ela Leila del Socorro Estrada Oré**

**VICEPRESIDENTE ADMINISTRATIVO : Dr. Manuel Israel Hernández García**



**DECANO DE LA FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**DECANO DE LA FACULTAD DE  
ADMINISTRACIÓN**

**: Lic. Róber Aníbal Luciano Alipio**

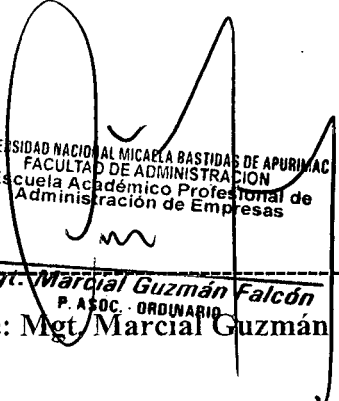
**DIRECTORA DE LA ESCUELA  
ACADÉMICA DE ADMINISTRACIÓN**

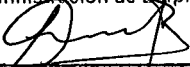
**: Lic. Rosario Leticia Valer Montesinos**

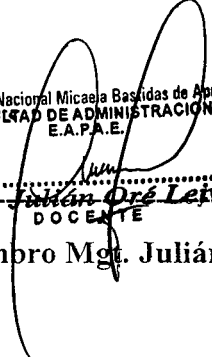
**JURADOS DESIGNADOS PARA LA EVALUACIÓN Y SUSTENTACIÓN DE  
TESIS DE “GESTIÓN ORGANIZACIONAL EN LA SOSTENIBILIDAD  
ECONÓMICA DE LOS PRODUCTORES DE ANÍS DEL DISTRITO DE  
CURAHUASI – 2010”.**

**Presidente : Mgt. Marcial Guzmán Falcón**  
**Primer miembro : Lic. Róber Aníbal Luciano Alipio**  
**Segundo miembro : Lic. Julián Oré Leiva**  
**Accesitario : Lic. José Yudberto Vilca Colque**

FIRMA DE JURADOS DESIGNADOS PARA LA EVALUACIÓN Y  
SUSTENTACIÓN DE TESIS DE “GESTIÓN ORGANIZACIONAL EN LA  
SOSTENIBILIDAD ECONÓMICA DE LOS PRODUCTORES DE ANÍS DEL  
DISTRITO DE CURAHUASI – 2010”.

  
UNIVERSIDAD NACIONAL MICAELA BASTIDAS DE APURÍMAC  
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN  
Escuela Académico Profesional de  
Administración de Empresas  
-----  
*Mgt. Marcial Guzmán Falcón*  
P. A SOC. ORDINARIO  
Presidente: Mgt. Marcial Guzmán Falcón.

UNIVERSIDAD NACIONAL MICAELA BASTIDAS DE APURÍMAC  
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN  
Escuela Académico Profesional de  
Administración de Empresas  
  
-----  
*Lic. Róber Aníbal Luciano Alipio*  
PAUX - ORDINARIO  
-----  
Primer miembro: Lic. Róber Aníbal Luciano Alipio.

Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurímac  
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN  
E.A.P.A.E.  
  
-----  
*Mgt. Julián Oré Leiva*  
DOCENTE  
-----  
Segundo Miembro Mgt. Julián Oré Leiva

CARTA N° 08-2011-SLI/FA-UNAMBA

Abancay, 21 de Octubre del 2011

Señora:

**Lic. Adm. Rosario Leticia Valer Montesinos**

**Directora de la Escuela Académico Profesional de Administración**

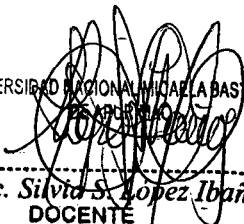
**Asunto: VISTO BUENO DEL INFORME FINAL DE TESIS.**

---

Por medio del presente me dirijo a su digna Dirección con la finalidad de saludarle y al mismo tiempo comunicarle que en calidad de Asesora, doy el Visto Bueno al Informe Final de Tesis Titulado: **“GESTIÓN ORGANIZACIONAL EN LA SOSTENIBILIDAD ECONÓMICA DE LOS PRODUCTORES DE ANÍS DEL DISTRITO DE CURAHUASI -2010”**. Presentado por la Bachiller en Ciencias Administrativas la señorita **Yaneth Ferro Paniagua**, para optar el título profesional de Licenciada en Ciencias Administrativas.

Sin otro particular aprovecho la oportunidad para expresarle mis consideraciones y estima personal

Atentamente,

UNIVERSIDAD NACIONAL INCA LA BASTIDAS  
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS  
  
-----  
**Lic. Silvia S. Lopez Ibañez**  
DOCENTE

## INDICE

|                                   |       |
|-----------------------------------|-------|
| Pensamiento.....                  | iv    |
| Dedicatoria.....                  | v     |
| Agradecimientos.....              | vi    |
| Autoridades Universitarias .....  | viii  |
| Autoridades .....                 | ix    |
| Visto bueno del Asesor .....      | x     |
| Jurados .....                     | xi    |
| Jurados .....                     | xii   |
| Indice .....                      | xiii  |
| Indice de tablas y gráficos ..... | xiv   |
| Resumen .....                     | xvi   |
| Abstract.....                     | xviii |
| Introducción.....                 | xxi   |

CAPITULO I  
MARCO TEORICO

|           |  |    |
|-----------|--|----|
| 1.1       | Antecedentes.....  | 01 |
| 1.2       | Principales Características de la Gestión.....                           | 07 |
| 1.2.1     | Funciones de la Gestión.....   | 07 |
| 1.2.1.1   | Cuatro Principales para la Gestión,.....                                 | 07 |
| 1.2.2     | Matriz de la Gestión .....   | 10 |
| 1.2.3     | Gestión Eficaz .....   | 11 |
| 1.2.4     | Gestión de Empresa Agrícola.....   | 12 |
| 1.2.4.1   | Teoría de la Gestión de Empresas Agrícolas.....                          | 13 |
| 1.2.4.1.1 | Teoría Sistemática de la Empresa Agrícola.....                           | 14 |
| 1.2.5     | Capacidades y Habilidades de la Función Gerencial.....                   | 15 |
| 1.2.6     | Factores de Competitividad que afectan la Gestión .....                  | 16 |
| 1.2.7     | Pautas básicas fundamentales para una Gestión adecuada.....              | 17 |
| 1.2.7.1   | El proceso de gestión en la empresa.....                                 | 18 |
| 1.2.7.1.1 | La Función de Planificación .....  | 18 |
| 1.2.7.1.2 | La Función de Organización.....  | 18 |
| 1.2.7.1.3 | La Función de Dirección .....  | 19 |
| 1.2.7.4   | La Función de Control.....   | 19 |
| 1.2.8     | La Organización Como Sistema Abierto.....                                | 21 |
| 1.2.8.1   | Objetivos de la Organización.....  | 21 |
| 1.2.9     | Organización en Empresas Agropecuarias .....                             | 22 |
| 1.2.9.1   | Los Principales objetivos de la empresa agrícola son .....               | 22 |
| 1.2.10    | La Gestión y el Nuevo Contexto Económico .....                           | 24 |
| 1.2.11    | Economía Sostenible .....  | 27 |
| 1.2.12    | Introducción al concepto de Sostenibilidad y Desarrollo Sostenible... .. | 27 |
| 1.2.12.1  | La Empresa y el Desarrollo Sostenible.....                               | 34 |
| 1.2.12.2  | Descripción de los indicadores de Sostenibilidad Económico .....         | 30 |

|          |  |    |
|----------|--|----|
| 1.2.13   | La necesidad del cambio en un entorno económicamente desestabilizado | 31 |
| 1.2.14   | Problemática de la comercialización agrícola                         | 33 |
| 1.2.14.2 | Plan de Comercialización   | 35 |
| 1.3      | Moco Conceptual  | 37 |
| 1.3.1    | Calidad de producto  | 37 |
| 1.3.2    | Cultura organizacional   | 37 |
| 1.3.3    | Comercialización   | 37 |
| 1.3.4    | Dirección  | 37 |
| 1.3.5    | Estructura Organizacional  | 38 |
| 1.3.6    | Empresa  | 38 |
| 1.3.7    | Factor Económico   | 38 |
| 1.3.8    | Factor Social  | 38 |
| 1.3.9    | Factor Tecnológico   | 38 |
| 1.3.10   | Factor de Gestion  | 39 |
| 1.3.11   | Gestión Organizacional   | 39 |
| 1.3.12   | Gestión Organizacional o Proceso Administrativo                      | 39 |
| 1.3.13   | Organización   | 40 |
| 1.3.14   | Organigrama de la Empresa  | 40 |
| 1.3.15   | Prospectiva Organizacional   | 40 |
| 1.3.16   | Planificación  | 40 |
| 1.3.17   | Poder de Negociación   | 40 |
| 1.3.18   | Representatividad  | 40 |

## CAPÍTULO II

### MATERIAL Y METODOS

|     |                                  |    |
|-----|----------------------------------|----|
| 2.1 | Tipo y nivel de investigación    | 41 |
| 2.2 | Método y diseño de investigación | 41 |
| 2.3 | Población y muestra              | 42 |
| 2.4 | Técnicas de investigación        | 45 |

|       |   |    |
|-------|---|----|
| 2.4.1 | Recolección de información .....        | 45 |
| 2.4.2 | Procesamiento y Análisis de datos ..... | 45 |

### CAPITULO III

#### RESULTADOS Y DISCUSIÓN

|     |   |    |
|-----|---|----|
| 3.1 | Análisis e interpretación de resultados ..... | 47 |
|-----|---|----|

### CAPITULO IV

#### CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

|     |                       |    |
|-----|-----------------------|----|
| 4.1 | Conclusiones.....     | 67 |
| 4.2 | Recomendaciones ..... | 72 |
|     | Bibliografía.....     | 75 |
|     | Anexos .....          | 81 |



## INDICE DE TABLAS Y GRÁFICOS

|  |    |
|--|----|
| 1. Figura N° 01 Matriz que muestra las funciones de la Administracion.....   | 10 |
| 2. Cuadro N° 01 Padrón de Productores de Anís del Distrito de Curahuasi.....   | 43 |
| 3. Cuadro N° 02 Técnicas de Investigación.....   | 45 |
| 4. Tabla N° 01 Estructura Organica de las Asociaciones de anís .....   | 47 |
| 5. <b>Gráfico N° 01 Estructura orgánica de las Asociaciones de anís</b> .....  | 48 |
| 6. Tabla N° 02 Estilo de liderazgo que utilizan los productores de anís .....  | 49 |
| 7. <b>Gráfico N° 02 Estilo de liderazgo que utilizan los productores de anís</b> .....   | 50 |
| 8. <b>Tabla N° 03 Nivel de Productividad de las productores de anís del distrito de Curahuasi</b> .....                          | 51 |
| 9. <b>Gráfico N° 03 Nivel de Productividad de las productores de anís del distrito de Curahuasi</b> .....                        | 51 |
| 10. <b>Tabla N° 04 Nivel de Ventas de los productores de anís del Distrito de Curahuasi</b> .....                                | 52 |
| 11. <b>Gráfico N° 04 Nivel de Ventas de los productores de anís del Distrito de Curahuasi</b> .....                              | 53 |
| 12. <b>Tabla Nro 05 Gestión Organizacional de las Asociaciones de Anís del distrito de Curahuasi</b> .....                       | 54 |
| 13. <b>Gráfico Nro 05 Gestión Organizacional de las Asociaciones de Anís del distrito de Curahuasi</b> .....                     | 54 |
| 14. <b>Tabla Nro 06 Sostenibilidad Económica de los productores de Anís</b> .....  | 55 |
| 15. <b>Gráfico Nro 06 Sostenibilidad Económica de los productores de Anís</b> .....  | 55 |
| 16. <b>Tabla Nro 07 Gestión organizacional y Sostenibilidad Económica de las asociaciones</b> .....                              | 57 |
| 17. <b>Gráfico N° 07 Gestión organizacional y Sostenibilidad Económica de las asociaciones</b> .....                             | 57 |
| 18. <b>Tabla Nro 08 Estructura Orgánica y Nivel de Productividad de las asociaciones de anís del Distrito de Curahuasi</b> ..... | 59 |

|  |    |
|--|----|
| 19. Gráfico Nro 08 Estructura Orgánica y Nivel de Productividad de las asociaciones de anís del Distrito de Curahuasi..... | 60 |
| 20. Tabla Nro 09 Estilo de Liderazgo y Nivel de Productividad de anís del distrito de Curahuasi .....                      | 62 |
| 21. Gráfico Nro 09 Estilo de Liderazgo y Nivel de Productividad de anís del distrito de Curahuasi.....                     | 63 |
| 22. Tabla Nro 10 Cambio y Nivel de Ventas de las asociaciones de anís del distrito de Curahuasi.....                       | 65 |
| 23- Gráfico Nro 10 Cambio y Nivel de Ventas de las asociaciones de anís del distrito de Curahuasi.....                     | 66 |

CAPÍTULO I  
MARCO TEÓRICO

**No se encuentran entradas de índice. RESUMEN**

**Gestión organizacional en la sostenibilidad económica de los productores de  
anís del distrito de Curahuasi – 2010**

La gestión organizacional en la sostenibilidad económica es uno de los temas más resaltantes e importantes en estos tiempos, ya que construye el crecimiento y el desarrollo de las organizaciones, como esta misma se define en términos de una racionalidad de adecuación de medios - fines ya que en ellas hay una división de trabajo de forma consistente con mejores resultados posibles. Como también queda dividido los poderes facilitando la coordinación y el control del cumplimiento de las metas y/o objetivos, quedando canalizada la comunicación en la organización para la mejor coordinación de las diferentes áreas de la misma. Por consiguiente, son los mismos procedimientos a seguir para obtener el éxito organizacional en las diferentes cadenas productivas, las organizaciones enfrentan una singular corriente de transformaciones, consistente en nuevas definiciones organizacionales y notables cambios en prácticas y políticas. Se trata de una dinámica aliada de transformaciones, cuyo origen se asocia a la creciente competitividad que domina la actividad productiva como resultados de las tendencias económicas de los últimos veinte años. Estas transformaciones afectan no solamente al ambiente organizacional y divisional de la Organización, que busca así una repuesta de oferta más viable y sostenible frente a las nuevas situaciones que experimentan sus mercados; sino

también se manifiestan en relación a las necesidades de capital humano y al desarrollo de este recurso al interior de la organización. La raíz de todas estas transformaciones se encuentra en el fenómeno de la globalización y la mayor incidencia de los mercados y de la competencia en el proceso de asignación de los recursos productivos. Los años finales del siglo muestran que esta tendencia es independiente de los fenómenos políticos, cuando verdaderas revoluciones han reemplazado los tradicionales regímenes sociales por economías abiertas e integradas al circuito comercial mundial. La producción del anís constituye uno de los principales cultivos del distrito de Curahuasi, Región de Apurímac – Perú, encontrándose dentro de los principales productos de exportación, con mayor aceptación en los diferentes mercados extranjeros con la demanda creciente.

Curahuasi se encuentra en un piso ecológico favorable para la producción del anís en grandes extensiones y abarcar mejores mercados; sin embargo la mayoría de los agricultores se encuentran desintegrados de las organizaciones, trabajado de forma individual generando una desventaja para la economía de escala y desarrollo de las mismas al presentar la falta de preparación de los agricultores para gestionar la articulación comercial de sus productos.

En el desarrollo de la presente investigación la metodología aplicada fue el tipo de investigación básica, a nivel descriptivo y explicativo con asociación de variables causa y efecto enunciado en el problema, el objetivo y la hipótesis de investigación enfocado a la medición de cómo la inadecuada gestión organizacional influye en gran medida en el bajo nivel de sostenibilidad económica de las asociaciones de productores de anís del distrito de Curahuasi. Para lo cual hemos utilizado el software estadístico SPSS y Excel.

Seguidamente, según resultados obtenidos cabe resaltar que la utilización adecuada de la gestión organizacional genera la sostenibilidad económica de las organizaciones en el tiempo, generando mayor expectativa en la producción como en la comercialización de la 2da campaña del 2010, realizando compraventas anticipadas con distintas empresas exportadoras, tales como SÓNDOR, Unilever y otras, logrando asegurar un buen mercado para la producción obtenida de las diferentes campañas, cosa que anteriormente sólo realizaban la comercialización del producto a través de los intermediarios del sector, siendo los únicos beneficiados con las utilidades de la producción. Para el 2010 II, se logra obtener una compra venta anticipada con una empresa importante de exportación como es SONDOR, con lo que concluimos que la adecuada gestión organizacional que utilicen las diferentes organizaciones influye en gran medida en el alto nivel de sostenibilidad económica de las asociaciones de productores de años del distrito de Curahuasi.

## **SUMMARY**

### **Organizational Management in Economic Sustainability Anise Producers**

#### **Curahuasi District - 2010**

Organizational management in economic sustainability, is one of the most salient and important in these times, as this builds the growth and development of organizations like this one is defined in terms of adequacy of a rationality of means - end because in them there is a division of labor in a manner consistent with the best results possible. As power is also divided to facilitate coordination and monitoring of compliance with the goals and / or objectives, communication being channeled into the organization to better coordination of the different areas of the same. They are therefore the same procedures to follow for organizational success in the different production chains, organizations face a unique stream of transformations, consisting of new definitions and significant organizational changes in practices and policies. It is alloyed dynamic transformations, whose origin is associated with increasing competition that dominates the productive activity as a result of the economic trends of the last twenty years. These changes affect not only the organizational environment and division of the Organization, and seeking a response of more viable and sustainable supply against new situations experienced their markets, but also manifests itself in relation to the needs of human capital and development of this resource within the organization. The root of all these. transformations in the phenomenon of globalization and the increased incidence of markets and competition

in the process of allocation of productive resources. The final years of the century show that this trend is independent of political phenomena, when genuine revolutions have replaced the traditional social systems and open economies integrated into global marketing network. Anise is the production of major crops Curahuasi District Region Apurimac - Peru being within the main export products with greater acceptance in different foreign markets with growing demand. Curahuasi is in a favorable ecological level. For the production of anise and cover large areas better markets. But most farmers are disintegrated organizations, individually worked to the disadvantage of generating economies of scale and development of the masses by presenting the lack of training of farmers, to manage commercial joint products. In developing this research's methodology was the type of Fundamental Research, descriptive and explanatory level with association of cause and effect variables in the problem statement, purpose and the research hypothesis, focused on measuring how inadequate Organizational Management is greatly influenced by the low level of economic sustainability of producer associations Curahuasi District anise. For which we used the statistical software SPSS and Excel, Then, according to results obtained should be noted that proper use of organizational management generates economic sustainability of the organizations over time, creating greater expectations in the production and marketing of the 2nd season of 2010, with anticipated sales by buying other exporters, such as Sondor, Unilever and others, managed to secure a good market for a production from different campaigns carried out previously only thing that marketing the product through intermediaries in the sector, being the only beneficiaries of production utilities. For 2010 II, is obtained with a pre-sale purchase with a major company as SONDOR export, so we

conclude that the appropriate Organizational Management using different organizations is greatly influenced by the high level of economic sustainability of the Associations Anise Producers Curahuasi District.



## INTRODUCCIÓN

En la presente investigación abarca un sistema técnico - social abierto el objetivo básico es fomentar el crecimiento y desarrollo organizacional a través de una adecuada gestión organizacional que contribuyan a elevar el nivel de vida de la sociedad involucrada. Es deseable que el conjunto formado por personas, tecnología, información y recursos financieros o de cualquier otro tipo consiga alcanzar los objetivos marcados (eficiencia), pero utilizando bien los recursos disponibles (eficacia). La gestión colabora en el logro de tales fines.

Dentro de la definición de las organizaciones que se analizaron de las funciones de la administración de empresas o en español. “administración” es voz culta, introducida en el siglo XIV. Un administrador era quien cuidaba los bienes de un propietario a quien daba cuenta de los resultados alcanzados. En las sociedades anónimas y limitadas, los administradores actúan por delegación por los propietarios de la empresa y/o organización. Uno de los más importantes factores para el crecimiento y desarrollo del agro peruano es la estructura de la tenencia de la tierra, pues la presencia de la pequeña extensión es la regla general y, por tanto, la que de alguna manera establece los parámetros tecnológicos, sociales y económicos en los que se desenvuelven miles de pequeños productores que se tienen que enfrentar a un mercado cada vez más competitivo, que pone en riesgo la existencia de las pequeñas y también medianas unidades productivas rurales así como las cadenas productivas y comerciales de las que son base. El reto es lograr que este amplio sector social y económico del país logre mejorar sus condiciones tecnológicas y organizacionales como un medio no sólo para sobrevivir sino para acumular, crecer y lograr el objetivo superior de mejorar las condiciones de vida de cada familia y de la

población. Para atender esta problemática, han surgido numerosas iniciativas públicas y privadas de promoción y desarrollo, pero se aprecia una gran dispersión de los esfuerzos que se efectúan para superar los evidentes grados de atraso que se manifiestan en las diferentes cadenas productivas, así como en el aprovechamiento de los recursos silvestres.

Las pequeñas unidades productivas deben de superar una amplia gama de limitantes, así como aprovechar las potencialidades propias y las oportunidades del entorno con el objetivo de incrementar su productividad, rentabilidad, competitividad y sostenibilidad. En el caso de las comunidades campesinas, se agrega la situación jurídica de la propiedad y tenencia de las tierras que dificulta aún más el limitado acceso al financiamiento por parte de los pequeños productores. Por las razones expuestas, se ha considerado como problema general ¿Cómo influye la gestión organizacional, en el nivel de sostenibilidad económica de los productores de anís del distrito de Curahuasi, año 2010? y los problemas específicos son: ¿Cómo se encuentran organizados actualmente los productores de anís del distrito de Curahuasi 2010.; Cómo influye el liderazgo, en la dirección de actividades de las asociaciones de productores de anís del distrito de Curahuasi 2010; ¿Cómo influye los cambios de la gestión organizacional, en el proceso de la comercialización del anís, en el distrito de Curahuasi, año 2010?

Según la teoría de la administración, con el enfoque sistémico (CHIAVENATO, 1999: 773-774), las organizaciones son consideradas como un sistema creado por el hombre, la cual mantiene una interacción dinámica con su ambiente, sean los clientes, proveedores, competidores, entidades sindicales, organismos gubernamentales o muchos otros agentes externos. Considerado también como, un

sistema integrado por diversas partes relacionadas entre sí, que trabajan en armonía con el propósito de alcanzar una serie de objetivos, tanto de la organización como de sus participantes.

Par elaborar el informe de tesis, se ha desarrollado el estudio en cuatro capítulos; el primer capítulo consiste en la formulación del marco teórico basado en la sustentación de la gestión organizacional en la sostenibilidad económica de los productores de anís del distrito de Curahuasi.

En el segundo capítulo se presenta los aspectos metodológicos de la investigación, en el que se ha considerado tipo, nivel, método y diseño de la investigación, asimismo para la recolección de la información decidimos elaborar los instrumentos de encuesta a 96 productores que integran las 08 asociaciones en los diferentes sectores del distrito de Curahuasi, y como refuerzo a la encuesta aplicamos entrevista a los presidentes de cada asociación productora de anís, y los resultados fueron procesados mediante el procesador estadístico SPSS.

La aplicación de la encuesta y entrevista, posteriormente la tabulación, análisis e interpretación de los resultados, vía las herramientas estadísticas constituyeron los contenidos del tercer capítulo del documento.

Concluimos la investigación, sistematizando las conclusiones y recomendaciones consignadas en el capítulo cuarto, en concordancia con la Resolución de Comisión Organizadora N° 137-2008 de la UNAMBA que aprueba la guía para elaborar tesis, y que aspiramos que se constituya en un verdadero aporte para las distintas asociaciones de productores del sector agrario en la región de Apurímac.

# **CAPÍTULO I**

## **MARCO TEÓRICO**

### **1.1 ANTECEDENTES**

Durante el desarrollo de la presente investigación se tomó como referencia algunos trabajos similares o afines al tema de investigación, recurriendo a recopilar información de diferentes fuentes. Tales como investigaciones y/o proyectos de las instituciones públicas y privadas como (Municipalidad Distrital de Curahuasi, Sierra Exportadora, Ministerio de Agricultura, ONG CEDES, GVC), internet y tesis. De los que se ha logrado recopilar información relevante para la investigación con un nivel de cobertura regional y nacional para la ejecución de la investigación.

#### **1.1.1 Tesis<sup>1</sup>: Metodología de gestión para las micro, pequeñas y medianas empresas en Lima Metropolitana**

Ventaja competitiva para así contribuir al desarrollo de la sociedad y del país. La principal técnica de investigación que han aplicado en la recolección de los datos, fue una encuesta estructurada. Según los resultados obtenidos han llegado a las conclusiones: N° 01 La aceleración del cambio constituye el verdadero motor del desarrollo científico y tecnológico de la humanidad. Una de las características del proceso de cambio en nuestros días es la

---

<sup>1</sup> FLORES KONJA, Adrián Alejandro. (2004). " Metodología de gestión para las micro, pequeñas y medianas empresas en Lima Metropolitana". Tesis para optar el grado de. Doctor en Ciencias Contables y Empresariales, Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima Perú.

velocidad y la intensidad del mismo. Como respuesta al cambio que sufre el entorno empresarial, las organizaciones están abandonando esquemas de “administración vertical” optando por un sistema de organización que permita superar a las disfunciones de la burocracia. La respuesta integral se basa en la visión sistémica, la flexibilidad, la adaptabilidad, la oportunidad y la optimización de los procesos. N°02 Nos encontramos en pleno proceso de globalización de la economía que ha creado un mercado en donde los competidores se encuentran en cualquier parte del mundo, en la actualidad el comercio mundial se expande a una velocidad que empequeñece a casi todos los demás parámetros del crecimiento; no obstante, la forma en que éste se realice en el futuro es un tema de gran preocupación en el presente y de oportunidades sin precedentes. N°03 La globalización de la economía y de las empresas, la complejidad de los procesos productivos y la velocidad de los cambios, hacen insuficientes el método tradicional de gerenciar a las empresas de manera parcial (incompleta) e independiente (no interrelacionado). N°04 Nuestro país es único por la diversidad de tipos de recursos del que disponemos; por ejemplo, los recursos naturales a los que no se les da el valor agregado peruano de manera eficiente y competitiva. N°05 La apertura económica del Perú en los noventa, dejó al descubierto las principales falencias de las MYPES peruanas ya establecidas, en contraste con las PYMES de otros países. Avances tecnológicos, altos índices de productividad, excelentes indicadores de gestión, factores de tipo cultural,

disposición natural a la cooperación, solidaridad y confianza en el otro (instituciones y grupos de actores económicos) y muy especialmente, la presencia de una política efectiva de promoción internacional hacia las PYMES. N°06 Entre las ventajas competitivas que las micro y pequeñas empresas tienen frente a las medianas y grandes empresas, destacan:

- Su flexibilidad que les permite asimilar y adaptarse con rapidez al ambiente.
- Sus líneas de comunicación eficientes.
- La ausencia de barreras jerárquicas.
- La proximidad y relación directa con el cliente
- Mayor facilidad de planificación debido a que el número de datos a reunir es menor.
- La información está cerca de quien realiza la toma de decisiones o formula el proyecto.
- Las operaciones están menos dispersas. Y se considera que los micro y pequeños empresarios no son conscientes o no saben de sus ventajas competitivas, solamente tienen objetivos de corto plazo y no confían en las herramientas de gestión ni en los asesores. N° 07 La actividad empresarial privada es única y es por ello que las micro y pequeñas empresas forman parte de ella con un enorme peso específico en nuestro país, ya que representan el 97.9% de acuerdo al Tercer Censo Económico Nacional. El Comercio Exterior del Perú representa el 0,2% del comercio

mundial de mercancías; el 0,4% del comercio exterior de bienes de los países en vías de desarrollo; el 17% del comercio exterior de la Comunidad Andina y el 3% del comercio exterior de América Latina.

Nº08 Las experiencias de desarrollo del Japón, los “tigres” y “dragones” asiáticos y de la China Continental en el ámbito estratégico, organizacional y de gerencia productiva, evidencian que si bien no hay un modelo único, entre las características comunes se puede mencionar: Políticas favorables al mercado, estabilidad macroeconómica, inversión en recursos humanos, sistemas educacionales de amplia base, políticas de inversión, marco institucional apropiado y factores culturales, políticos e históricos.

### **1.1.2 “Estudio subsectorial del cultivo del anís (*Pimpinella Anisum L.*) en el distrito de Curahuasi”<sup>2</sup>**

El proyecto fue elaborado por el ingeniero agrónomo Víctor Vidal Huácac Quintana, El presente informe fue elaborado por encargo de la Municipalidad Distrital de Curahuasi a través de la Dirección de Desarrollo Económico Social, con el apoyo financiero, con el fin de impulsar el desarrollo económico de la actividad principal del distrito la agricultura. El cultivo del anís no solamente es el principal cultivo del distrito, sino también la identificación socioeconómica de todo un pueblo. Dinamizar la producción, transformación y comercialización del anís teniendo en cuenta

---

<sup>2</sup> HUACAC QUINTANO, Víctor Vidal. (2008), *Estudio Subsectorial del Cultivo del anís (Pimpinella Anisum L.) En el distrito de Curahuasi – Apurímac - Perú.*

la sostenibilidad organizacional y ambiental. Identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la cadena productiva del cultivo de anís. Analizar la oferta y la demanda actual y sus potencialidades del cultivo del anís. La Municipalidad Distrital de Curahuasi, desde la Gerencia de Desarrollo Económico y Social, viene impulsando el desarrollo de las actividades económicas en el distrito, a partir de una labor concertada público- privada que en la búsqueda de dinamizar los procesos económicos locales, se propone iniciar un proceso de fortalecimiento de capacidades a quienes vienen asumiendo cargos directivos en la mesa y comisiones técnicas. Conclusiones: El cultivo de anís de Curahuasi representa el 95.2% de la superficie sembrada a nivel nacional, anualmente se cultivan de 400 a 600 has, en el distrito de Curahuasi son veintitrés sectores que producen anís ya sea bajo riego o seco, éstos se encuentran entre las altitudes de 2500 a 2800 metros. Las tecnologías utilizadas son: baja, media y alta; los productores considerados que utilizan tecnología baja emplean mano de obra familiar y hacen uso de los agroquímicos en menores proporciones, los que emplean tecnología media emplean mano de obra familiar y asalariada, asimismo hacen uso de maquinaria agrícola y utilizan los agroquímicos en mayores proporciones que a los de tecnología baja. La tecnología alta es practicada por los productores que poseen terrenos mayores a una hectárea, utilizan mano de obra asalariada, utilizan maquinaria agrícola con mayor énfasis, hacen mayor uso de los agroquímicos; sin embargo es relativo esta



diferencia en cuanto a los rendimientos de producción, porque también existen agricultores de tecnología baja que obtienen buenos rendimientos, el rendimiento de producción promedio es de 400 a 600 kilos por hectárea. En la actualidad se cultivan dos ecotipos de anís; el ecotipo curahuasino y el ecotipo “boliviano”. El ecotipo curahuasino, tradicionalmente cultivado en el valle por su excelente adaptabilidad, precocidad y claro comportamiento de rusticidad, además de un aroma intenso y agradable; pero con el tiempo fue disminuyendo su productividad a consecuencia del daño de enfermedades e insectos. El ecotipo boliviano se viene cultivando unos diez años en todo el valle, en los primeros años mostró buena adaptabilidad a los suelos, tolerancia a las enfermedades e insectos dando buenos rendimientos, excepto la falta de fragancia, en la actualidad predomina el cultivo de este ecotipo, en la incidencia de daño de insectos y enfermedades no existe diferencia entre los dos ecotipos de anís cultivados a nivel de todo el valle. Las principales limitantes en el cultivo de anís son las enfermedades, plagas y las malezas, la compra de los agroquímicos representa el 30% aproximadamente de la inversión, siendo necesario realizar hasta tres aplicaciones por campaña.

## 1.2 BASES TEÓRICAS

### 1.2.1 Principales características de la gestión <sup>3</sup>

La gestión apunta a lograr los propósitos del grupo, con el menor costo en material o recursos humanos “(koontz, 1969, p. 415).

La gestión es la integración y coordinación efectiva y eficiente de recursos para alcanzar objetivos organizacionales en un medio ambiente cambiante. Es central para este proceso el uso eficiente y efectivo de los recursos limitados (kreitner, 1989, p.9).

La gestión es un proceso universal que implica un conjunto de funciones de gestión.

**1.2.1.1 Funciones de gestión.** Se presentan simplemente como planificación, organización y control o como por ejemplo:

- Planificación y toma de decisiones
- Organización y personal
- Comunicación, motivación y liderazgo
- Monitoreo y control.

La gestión de una organización tiene tres grupos de tareas (mintzberg, 1983, p.13).

- **El primero:** De éstos es la directa supervisión y funcionamiento de la organización.

---

<sup>3</sup> FERNANDEZ, Enrique Miquel. (2005), *Introducción a la Gestión (Management)*. Editorial Universidad Politécnica de Valencia, Pág. 40 al 60-Valencia.

- **El segundo:** Es la condición de borde de la gestión, su relación con los diferentes entornos que le rodean.
- **El tercer:** Grupo de tareas que se refiere al desarrollo de la estrategia de la organización y su entorno como Mintzberg (1983, p.14) lo dice: “En la gestión de las condiciones borde de la organización, los gerentes desarrollan una comprensión de su entorno y llevan a cabo las tareas de supervisión directa, ellos buscan adecuar la estrategia a sus fuerzas y sus necesidades, tratando de mantener un ritmo de cambio que sea sensible al medio ambiente, sin ser destructivo para la organización” Toffler (1980, pp.235-8).

**1.2.1.2 Cuatros principales de la gestión.** (Hellriegel y Slocum, 1986, pp.25-9; Kast y Rosenzweig, 1974; Koontz, 1976).

- 1. La propuesta tradicional:** Enfatiza el orden, la estabilidad y los procedimientos de rutina para llevar a cabo la planificación, la organización y la conducción de las funciones de control. Esta propuesta quizás corresponde mejor al enfoque tradicional de la gestión de la empresa agrícola.
- 2. El enfoque conductual:** Enfatiza el conocimiento acerca de cómo la gente se comporta y por qué la gente actúa de ese modo. Esto se aplica a grupos de trabajadores y grupos en general, y es menos relevante para la gestión de pequeñas organizaciones agrícolas.

Las propuestas de sistemas reconocen que la organización tiene partes independientes y un propósito y reconoce las interrelaciones dentro de la organización vista como un todo, en lugar de algo completamente mecánico, este sistema debe ser considerado de un modo holístico en vez de reduccionista.

- 3. La teoría de la contingencia:** Reconoce que no existe mejor camino de gestión para todas estas situaciones. Ésta sostiene que la propuesta de gestión debería depender de la clase de tareas y ambientes que la organización tiene que cubrir. Se observan diferentes situaciones que requieren gestiones diferentes, algunas veces tradicionales, a veces conductuales y otras con orientación sistemática. Un enfoque como éste, claramente tiene méritos en la gestión de la empresa y/o organización agrícola.

Como mejor se describe la gestión es como una mezcla de ciencia, práctica y arte. La gestión exitosa, entendida como el logro eficiente de una meta. La gestión exitosa es, a menudo, el resultado de la buena suerte combinada con el talento artístico en el uso creativo del conocimiento, la oportunidad y la intuición

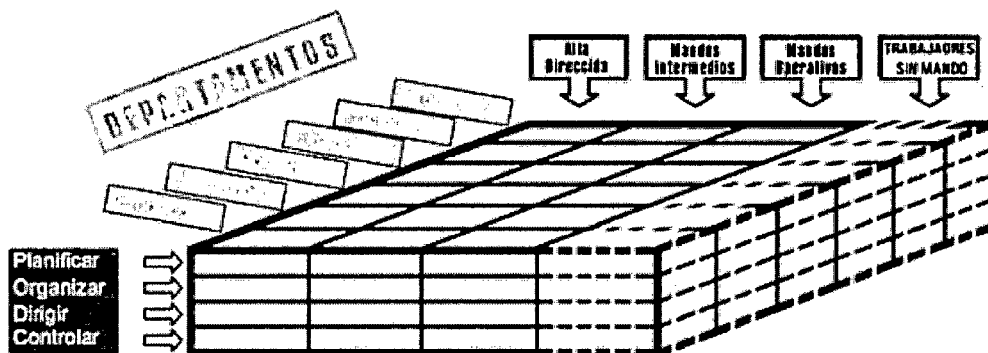
Los métodos cuantitativos de análisis a menudo pueden ser altamente relevantes para algunas funciones de la gestión. Esto es así, particularmente, para la asignación de recursos de planificación y para la toma de decisiones. De cualquier modo, el costo del análisis cuantitativo

dependerá generalmente de los datos requeridos, la complejidad del análisis, el tamaño de la organización o la escala de la empresa y en que grado se realización esta bajo el control del gerente. Aquel simple presupuesto debería ser solamente el costo efectivo para pequeñas empresas, incluidas las asociaciones agrícolas, mientras que las grandes empresas harían uso completo de todas las últimas ayudas cuantitativas para la toma de decisiones. Donde influye la destreza que un gerente necesita para ejecutar tareas especializadas dentro de la organización. Las destrezas interpersonales son aquellas necesarias para comunicarse y trabajar bien con otra gente, se refieren a la capacidad de un gerente para pensar en abstracto, para ver relaciones y oportunidades, para planear y para tomar una perspectiva global de la organización y su medio ambiente.

### 1.2.2 Matriz de la Gestión

**Figura N° 01**

**Matriz que muestra las funciones de la administración, los niveles de mando o jefatura y la división en departamentos de las actividades empresariales**



Fuente: introducción a la Gestión "Management" Pág. 36

La figura 01, representa la matriz de gestión, nos hace ver una dimensión con las cuatro funciones de la misma (planificar, organizar, dirigir y controlar); otra segunda con los tres niveles de mando (alta dirección, mando intermedio y mandos operativos) y una tercera con los departamentos (producción, marketing, contabilidad, etc.). Dicha figura nos indica que cualquier mando, de cualquier departamento, tiene que planificar, organizar, dirigir y controlar. Asimismo, y en los sistemas de gestión participativos, los empleados sin mando realizan una o varias de estas funciones.<sup>4</sup>

### **1.2.3 Gestión eficaz**

Por gestión eficaz, entendemos la capacidad que posee una empresa para lograr, con mucha rapidez, importantes resultados operativos que la coloquen en posición de alcanzar el éxito, tanto a corto como a mediano y largo plazo. En otras palabras, la gestión eficaz representa la clave para que una empresa llegue a ser líder y continúe siéndolo.<sup>5</sup>

La eficacia en un área prioritaria es sinónimo de profundidad y rapidez en la mejora. El enfoque propuesto en la gestión eficaz tiene como fin aplicar un modelo que permite alcanzar ese objetivo: satisfacer la necesidad de gestionar las prioridades de la empresa de forma sistemática y eficaz. Los factores claves de una empresa son la eficacia, coherencia y movilización del personal centrada en los objetivos.

---

<sup>4</sup> GIORGIO, Merli. (1997), *La Gestión Eficaz*. Editorial Díaz de Santos S.A de España, Pág. 1 al 33.

<sup>5</sup> FERNANDEZ, Enrique Miquel. (2005), *Introducción a la Gestión (Management)*. Editorial Universidad Politécnica de Valencia, Pág. 29 al 35-Valencia.

Sólo comprendiendo estos factores puede una empresa utilizar este enfoque de gestión de forma apropiada y alcanzar ventajas competitivas. La forma apropiada significa hacer la elección correcta, utilizar la mezcla correcta, así ganarle el peso correcto y seguir la secuencia correcta, con el fin de convertir los objetivos en resultados para alcanzar la calidad total.

#### **1.2.4 Gestión de empresa agrícola.**

Dentro del contexto general de la gestión podemos, ahora, considerar la misma en el contexto específico de la producción agrícola. Para empezar, consideraremos la siguiente muestra representativa de definiciones del siglo XX sobre la gestión de la empresa agrícola, como fuera propuesto en relación con los pequeños productores agrícolas familiares.

“La gestión de la empresa agrícola se relaciona con el modo en que el agricultor puede organizar los factores de la producción, tierra, trabajo y capital en su empresa agrícola, adaptar la práctica a su entorno particular y disponer de su producto, para que le produzca la mayor ganancia neta, manteniendo, mientras tanto, la integridad de sus tierras y equipamiento. (Butterfield, 1910, p.3).

“La gestión de la empresa agrícola puede ser pensada como el arte o ciencia aplicada de organización y de operación de la empresa agrícola, de modo que satisfaga las metas y objetivos de los principales involucrados”. (Mueller, 1972, p. 5).

“La gestión de la empresa agrícola se relaciona con la organización de recursos, con la planificación de su uso, ambos dentro de y entre empresas, y con el control de los planes, ambos durante y luego de su implementación”. (Barnard y Nix, 1973, p18).

#### **1.2.4.1 Teoría de la gestión de empresas agrícolas.**

En el contexto de las pequeñas empresas agrícolas comerciales, la teoría actual de la gestión de la empresa agrícola queda expresada, según mi modo de ver, como la consideración integrada de dos marcos teóricos (Kast y Rosenzweig, 1974). El primero de estos marcos es la teoría sistémica de la empresa agrícola con su conceptualización de la empresa agrícola como un sistema con propósitos. Esta teoría constituye un modo de mirar a la empresa agrícola, proporciona una lista de chequeo de aspectos de la empresa agrícola que deben ser tomados en cuenta por la gestión. El segundo marco teórico es el traslado de la teoría sistémica de la empresa agrícola por lo que podría llamarse en general

- **Teoría de la administración por objetivos:** Esta incluye las funciones de planificación, organización y control de las operaciones de la empresa agrícola mediante el uso de principios económicos y otros procedimientos administrativos. La administración por objetivos corresponde a las actividades analíticas y de decisión que realiza necesariamente el agricultor en su papel de gestor.<sup>6</sup>

---

<sup>6</sup> BEJARANO, Jesús Antonio (1998), *Economía de la Agricultura*. TM Editores DAD Nacional/ Facultad de Ciencias Económicas IICA. FONADE, Pág. 19 al 25.



La gestión por objetivos con el fin de maximizar las utilidades financieras sujetas a las restricciones relevantes.

- **Enfoque teórico tradicional:** De la gestión agrícola comercial (Case ad Williams, 1957; Jensen, 1977; Nix, 1979). En contraste, la teoría sistemática de la empresa agrícola ha llegado a tener prominencia formal sólo en las décadas recientes, sin embargo, la teoría de gestión de la empresa agrícola por objetivos ha llevado implícito en cierto modo el reconocimiento de la empresa agrícola como un sistema con propósitos propios.

Ambas teorías pueden ser usadas como marco de un análisis descriptivo o positivo de la gestión y el desempeño de una empresa agrícola comercial. Sin embargo, generalmente, se usan como teorías normativas, es decir con el propósito de dar guía respecto de lo que el gestor debería hacer para que las metas del sistema puedan lograrse lo mejor posible. La presentación y la discusión que se que se hace a continuación son desde esta perspectiva normativa.

#### **1.2.4.1.1 Teoría sistemática de la empresa agrícola**

Un sistema es un todo organizado que consiste en un conjunto de elementos interrelacionados, componentes o subsistemas, cada uno de los cuales está directa o indirectamente relacionado con cada uno de los otros elementos componentes o subsistemas dentro del sistema. La base de la

teoría de sistemas es que por su naturaleza los sistemas pueden ser solamente considerados como sistemas.<sup>7</sup>

La teoría sistémica de la empresa agrícola la visualiza como un sistema dinámico estocástico, único y fijador de metas, es decir, con propósitos de la producción agrícola (Dillon, 1992). Generalmente en sistema empresa agrícola es más complejo que simple. Su cualidad de tener propósito esta asegurada por el involucramiento social que permite al sistema variar sus metas bajo en entorno dado. La unicidad de cualquier empresa agrícola particular esta garantizado por su ubicación, historia, recursos y elementos humanos. En consecuencia, mientras los principios generales de gestión del sistema empresa agrícola son apropiados para cualquier empresa agrícola particular, la aplicación debe conducir generalmente a decisiones diferentes en cada empresa agrícola es obvia por su integración con el entorno. La naturaleza estocástica del sistema de la empresa agrícola esta garantizada tanto por la capacidad de elección libre de sus elementos humanos.

#### **1.2.5 Capacidades y habilidades de la función gerencial:**

La función gerencial implica tener capacidad para conducir personas, un don especial para ser reconocidos y seguidos por los subalternos, indudablemente para esto se requiere capacidad técnica profesional espontánea y otros aspectos directivos como se señalan a continuación:

---

<sup>7</sup> MINISTERIO de Agricultura; *Gestión para la Modernización de la pequeña empresa agrícola (INDAP) Instituto de Desarrollo Agropecuario del Ministerio de Agricultura. Editorial pomelo IICA, Pág. 75 al 97.*

- Capacidad para tomar decisiones
- Imaginación honestidad, iniciativa e inteligencia
- Habilidad para supervisar, controlar y liderar
- Habilidad para visualizar la actividad hacia el futuro
- Habilidad para despertar entusiasmo
- Habilidad para desarrollar nuevas ideas
- Disposición para asumir responsabilidades y correr riesgos inherentes
- Capacidad de trabajo
- Habilidad detectar oportunidades y generar nuevos negocios
- Capacidad de comprender a los demás y manejar conflictos
- Imparcialidad y firmeza
- Capacidad de adaptarse al cambio
- Deseo de superación
- Capacidad técnica de marketing para promocionar los productos de la empresa
- Capacidad para el análisis y solución de problemas
- Capacidad para relacionarse

### **1.2.6 Factores de competitividad que afectan la gestión**

Clasificación de la gestión empresarial según sus diferentes técnicas: Gestión empresarial es un término que abarca un conjunto de técnicas que se aplican a la administración de una empresa y dependiendo del tamaño de la empresa, dependerá la dificultad de la gestión del empresario o productor.

El objetivo fundamental del manejo de la gestión del empresario es mejorar la productividad, sostenibilidad y competitividad, asegurando la viabilidad de la empresa en el largo plazo.

### **1.2.7 Pautas básicas fundamentales para una gestión adecuada**

Para lograr obtener éxito en la empresa agrícola y poder mantenerlo existen muchas fórmulas, sin embargo, existen ciertas pautas fundamentales que los empresarios, operadores de servicio o administradores deben de tomar en cuenta para gestionar adecuadamente su negocio sobre todo, si nos referimos a los pequeños microempresarios: El éxito de una gestión empresarial dependerá de muchos factores, por ejemplo: la localización, competencia, etc. Sin embargo el empresario agrícola puede crear su propio modelo según gestión adaptándose a sus habilidades empresariales y recursos disponibles actuales y futuros.

Por otro lado, cuando el buen empresario productor o administrador está creando su propio modelo de gestión deberá siempre efectuar lo siguiente:

- Planear a corto, mediano y largo plazo
- Usar herramientas cuantitativas en la toma de decisiones
- Reducción y control de costos
- Generación de valor agregado
- Prever el cambio
- Mantener una visión amplia del negocio

### **1.2.7.1. El proceso de gestión en la empresa**

El proceso de gestión está compuesto por cuatro funciones básicas:

**1.2.7.1.1 La Función de planificación:** corresponde al proceso por el cual se establecen los objetivos de rendimiento y se determinan como alcanzarlos. Esta función nos permite establecer cuáles son los resultados que se desean y los medios para obtenerlos.

**1.2.7.1.2 La Función de organización:** Es el proceso que permite repartir o asignar las tareas y distribuir los resultados necesarios para realizarlas. Se trata de una fase de estructuración y coordinación de las actividades necesarias para poner en marcha los planes. Permite transformar los planes en acciones concretas y por ello algunas de las actividades de la organización son:

- Definir las responsabilidades profesionales
- Asignar tareas
- Definir la tecnología necesaria para alcanzar los objetivos
- Y con carácter general, definir otros recursos necesarios.

Son muchos los estilos de organización que podemos encontrar. Las estructuras más elementales son:

- **Organización lineal.** Modelo diseñado por Fayol y Max Weber es el tipo de organización más antiguo y simple que responde básicamente a dos principios: unidad de mando y disciplina. Las responsabilidades de cada uno y sus relaciones formales están

claramente definidas en un tipo de organización muy utilizada en pequeñas y medianas empresas.

- **Estructura en redes.** Esta estructura aprovecha las ventajas que ofrece hoy día las tecnologías de la información para mejorar las relaciones entre la organización y su entorno.
- **Estructura funcional.** Una compañía que está organizada funcionalmente, separa el trabajo sobre la base de pasos, procesos o actividades que se llevan a cabo para obtener un determinado resultado final.

**1.2.7.1.3 La Función de dirección:** Consiste en orientar los esfuerzos del personal estimulando como objeto de poder lograr los objetivos y desarrollar adecuadamente los planes de acción. Quien debe hacer es la función de organización quien se encarga de dar respuesta.

**1.2.7.1.4 La Función de control:** Existe una amplia tipología para clasificar los planes. Podemos distinguir en función de:

- **El horizonte temporal a considerar.** Distinguidos entre planes a corto plazo que visualizan horizonte temporal que oscila normalmente entre 1 y 2 años. Planes a largo plazo cuyo horizonte se considera entre 3 y 5 años
- **El nivel jerárquico al que están definidos.** dentro de éstas se encuentran los planes estratégicos, planes operativos o tácticos y programación.

- **La estructura orgánica de la empresa.** Toda empresa necesita una estructura organizativa con objeto de alcanzar los objetivos fijados. Se estudia las principales configuraciones organizativas así como los condicionantes que permiten su aplicación, elementos claves para el diseño de una estructura organizacional.
  - a) **Especialización del trabajo:** o división de la mano de obra se sustenta en el hecho de que en lugar de que un individuo realice todo el trabajo, éste se divide en cierto número de pasos y cada individuo termina uno de los pasos.
  - b) **Departamentalización:** una vez divididos los puestos por medio de la especialización del trabajo, se necesita agruparlos a fin de que se puedan coordinar las tareas comunes. La departamentalización es el proceso que consiste en agrupar tareas o funciones en conjuntos especializados en el cumplimiento de cierto tipo de actividades. Generalmente adopta la forma de gerencias, departamentos, secciones.
  - c) **Centralización y descentralización:** La centralización se refiere al grado hasta el cual la toma de decisiones se concentra en un solo punto de la organización, la descentralización se da cuando hay aportes de personal de nivel inferior o se le da realmente la oportunidad de ejercer su discrecionalidad en la

toma de decisiones, en una organización descentralizada se pueden tomar acciones con mayor rapidez para resolver problemas, más personas contribuyen con información.

### **1.2.8 La Organización como sistema abierto:**

CHIAVENATO, Idalberto, (1999), considera a una empresa como: “Un sistema creado por el hombre, el cual mantiene una interacción dinámica con su ambiente, sean los clientes, los proveedores, los competidores, las entidades sindicales, los órganos gubernamentales o muchos otros agentes externos. Influye sobre el ambiente y recibe influencias de éste. Además, es un sistema integrado por diversas partes relacionadas entre sí, que trabajan en armonía con el propósito de alcanzar una serie de objetivos, tanto de la organización como de sus participantes”.

#### **1.2.8.1 Objetivos de la organización.**

Se perfila en función al desarrollo de la gestión empresarial y son los siguientes:

- Contribuye a la maximización de resultados **cualitativos** (eficiencia – eficacia – efectividad) y **cualitativos** (rentabilidad, productividad, ventas) de la gestión empresarial.
- Posibilita la racionalización del personal disminuyendo los costos laborales, orientando sus requerimientos de cantidad y calidad, con el volumen de producción o prestaciones de servicios.



- Orienta los procesos técnicos de la organización al mejoramiento de la calidad del producto o servicio, dentro del contexto de la competitividad y globalización de los mercados.

### **1.2.9 Organización en empresas agropecuarias.<sup>8</sup>**

Según TEN BRINKE, Henk W. (2002)<sup>1</sup> la organización de la empresa agropecuaria se ocupa del uso eficiente de los medios de producción, de la debida elección de cultivos y del buen manejo de los animales.<sup>9</sup>

En la organización de una empresa agropecuaria, se presentan casi siempre los siguientes problemas:

- Limitada disponibilidad de medios de producción.
- Ilimitada exigencia de producir para satisfacer las necesidades propias y del mercado.

Como consecuencia de esta discrepancia entre los medios y las exigencias, el agricultor tiene que analizar las condiciones de producción.

Con base en éstas, seleccionará y cambiará los medios para producir más eficientemente. En el ámbito de las empresas agropecuarias, se trata de analizar los factores que influyen en la producción, con el fin de tomar decisiones adecuadas para lograr los objetivos de la empresa.

#### **1.2.9.1 Los principales objetivos de la empresa agrícola son:**

- Lograr las mejores utilidades.
- Asegurar la continuidad de la empresa.

---

<sup>8</sup> FERNANDEZ, Enrique Miquel. (2005), *Introducción a la Gestión (Management)*. Editorial Universidad Politécnica de Valencia, Pág. 40 al 60- Valencia.

<sup>9</sup> TEN BRINKE, Henk W. (2002) *Administración de Empresas Agropecuarias*. México. Pág. 9

Para analizar la organización, es importante tener en cuenta que la empresa agropecuaria en realidad consta de dos partes: la empresa misma y el productor con su familia.

- El conjunto de la empresa y el productor con su familia.
- El productor y su familia.

Ambas partes de la empresa tienen distintos objetivos:

- El objetivo de la empresa es obtener el máximo de utilidades.

Una organización es un grupo de personas que se unen para lograr un objetivo común; sin embargo los objetivos de las organizaciones pueden referirse a distintos campos de la vida o de la actividad humana. Por ejemplo, hay organizaciones con objetivos culturales, políticos, deportivos, religiosos, así como organizaciones con objetivos económicos.

De manera específica, una organización económica tiene una meta clara: mejorar la economía de sus miembros. Una organización que tiene como principal objetivo hacer que el productor mejore sus ganancias producto de su negocio agrícola.<sup>10</sup>

Como es sabido, de manera individual el negocio agrícola de los productores es de pequeña escala. Esto hace prácticamente imposible que los productores tengan acceso a servicios claves como la asesoría técnica,

---

<sup>10</sup> PYMAGROS, (2004). *Curso de Capacitación en Gestión de Agronegocios*.

la información de mercado, la provisión de insumos de calidad a bajos precios, la comercialización de sus cosechas en volúmenes grandes, etc.

### **1.2.10 La gestión y el nuevo contexto económico**

La gestión, tal como se le ha definido en puntos anteriores, es un tema que adquirido una importancia creciente en los últimos tiempos en la discusión sobre los factores que afectan la competitividad de los países, los secretos productivos y la empresa.

Este nuevo énfasis en el tema de la gestión ha sido relativamente simultáneo con la profundización del proceso de apertura comercial y globalización de las economías, que en diferentes momentos, ritmos y modalidades ha venido afectando a prácticamente todos los países de América Latina.<sup>11</sup>

Los rasgos fundamentales de ese proceso, desde el punto de vista de la pequeña agricultura, son los siguientes:

- Apertura creciente de mercados. Los aranceles y los diferentes mecanismos que dificultan el libre intercambio de bienes y servicios tienden a reducirse.

Esto es el resultado, por un lado, de los acuerdos internacionales como el tratado que dio origen a la Organización Mundial de Comercio. Por otro lado, la firma de acuerdos de integración bilateral, como los que se han establecido con el Mercosur, con Canadá, con APEC, etc. incide en el mismo sentido. Asimismo, las políticas comerciales en

---

<sup>11</sup> ESPINAL, Carlos Federico (1998), *Desarrollo Sostenible: un enfoque económico con una extensión al sector agropecuario IICA*, ATC Colombia. Editorial Coordinador. Pág. 15 al 26.

aplicación desde hace varios años también se han orientado a la reducción unilateral de las trabas al intercambio comercial con el exterior.

- Transformación de rol del Estado. El Estado abandona algunos de sus roles tradicionales vinculados a la intervención y regulación de los mercados, para permitir el libre juego de la oferta y la demanda como criterio para la asignación de los recursos en la economía

Dichos procesos se suman a otros procesos en curso:

- Mejoramiento de las comunicaciones e incremento de la rapidez de circulación, del volumen y de la confiabilidad de la información disponible.
- Reducción de costos y mejoramiento de tecnológico de transporte.
- Proceso de innovación y desarrollo tecnológico acelerando, a nivel agrícola y agroindustrial, tanto en lo referido a la producción propiamente dicha como en lo referido a envases, técnicas de conservación, etc.

Como consecuencia, la demanda se vuelve cada vez más exigente: está más informada, tiene más opciones de consumo, está más predispuesta a cambiar de producto, etc.

En el lado de la oferta, también se producen transformaciones: las empresas se internacionalizan, incrementan su escala, se integran vertical y horizontalmente, etc.

Estos elementos conducen a que la competencia en los mercados se vuelva cada vez más dura y encarnizada. No se compete solamente entre las empresas locales, sino que concurren de manera creciente productos y empresas de otros orígenes.

En resumen, se ha dejado atrás una situación de relativa estabilidad en la que lo fundamental era producir más, para mercados relativamente cerrados y regulados por la intervención pública.

En la nueva situación, no alcanza con producir más, sino que se necesita adaptarse de manera permanente a los cambios en los mercados, en el marco de una competencia incrementada entre las empresas.

Esto significa que se está transitando definitivamente desde una economía de oferta (vender lo que se produce) a una economía de demanda (producir lo que se vende).

En este nuevo contexto, la capacidad de las empresas para entender y proveer el comportamiento de los mercados, adaptándose de manera flexible a sus exigencias, adquiere una importancia decisiva para asegurar su viabilidad y su capacidad de competir en dicho marco.

Ya no alcanza solamente con aplicar una tecnología adecuada en la producción, sino que es necesario estructurar las empresas de acuerdo a las condiciones que impone el mercado.

En consecuencia, los métodos y técnicas para dirigir las empresas y posicionarlas adecuadamente adquieren una relevancia creciente para permitirles mantenerse y crecer en el nuevo contexto.

### **1.2.11 Economía sostenible**

En este capítulo, se pretende sentar las bases de la sostenibilidad, entendida como la capacidad del sistema económico de adaptarse al entorno natural. Puesto que los sistemas naturales tienen tal capacidad y, además, la economía humana es un subsistema de la economía natural de los materiales y la energía, ésta sólo podrá ser sostenible cuando se comporte como los sistemas naturales. Es necesario, por tanto, conocer tales comportamientos para inferir principios que deben inspirar una economía para que sea sostenible. Por último, analizo el campo científico conocido como ecología industrial. Que se inspira en los citados principios.

### **1.2.12 Introducción al concepto de sostenibilidad y desarrollo sostenible**

El concepto de sostenibilidad fue usado por primera vez en el World Council of Churches en Bucarest en 1974, entre científicos, teólogos y economistas (Hallman, 1997). El término fue utilizado luego en la estrategia mundial para la conservación.

Según Dresner (2003), algunos ambientalistas creen que el término de desarrollo sostenible es una contradicción en sí misma y que puede ser usado para cubrir la destrucción de la naturaleza y el mundo; por otro lado

algunos economistas creen que el desarrollo sostenible sacrifica el crecimiento económico. En realidad, el debate no es sobre medioambiente versus crecimiento económico, sino se trata de una cuestión más básica. Para Dresner (2003:2), el desarrollo sostenible es: “Una cuestión de prudencia, de sentido común – que no debemos destruir las bases de nuestra propia existencia – es en realidad una cuestión de equidad”. En la actualidad, el desarrollo de una empresa ya no se puede limitar únicamente a garantizar el desarrollo en el aspecto económico, se debe tener en cuenta, además, las dimensiones sociales y medioambientales.

#### **1.2.12.1 La empresa y el desarrollo sostenible**

El desarrollo sostenible en una empresa genera que ésta pueda ser efectivamente competente, incrementando el beneficio mientras reduce el costo de capital. Según el código de buen gobierno de la empresa sostenible, "Una empresa sostenible es aquella que crea valor económico, medioambiental y social a corto y largo plazo, contribuyendo de esa forma al aumento del bienestar y al auténtico progreso de las generaciones presentes y futuras, tanto en su entorno inmediato como en el planeta en general". Es integrar en la actividad diaria y en la planificación estratégica de la empresa, objetivos económicos, medioambientales y sociales<sup>12</sup>.

Existen diversos motivos por los cuales una empresa adopta el desarrollo sostenible dentro de su política, de su marco de gestión y del desarrollo de sus

---

<sup>12</sup> BERMEJO, Roberto (2005), *La gran transición hacia la sostenibilidad (principios y estrategias de economía sostenible)*. Editores Madrid, Pág. 24 al 40.

actividades, buscando la mejora continua en su forma de operar, en sus productos y servicios. Entre algunos de los motivos principales se tienen:

- El lograr reconocimiento como una empresa que adopta métodos de producción eco eficientes para mejorar tanto la eficiencia operativa como el posicionamiento en el mercado.
- La reducción de costos a causa del incremento de la eficiencia y eficacia operativa.
- El crecimiento en los ingresos de la empresa, debido a la diferenciación en sus productos y al aumento en la aceptación de la empresa en el mercado.
- La mejora en la utilización de los recursos humanos y materiales.

También se puede decir que el Desarrollo Sostenible Empresarial está construido sobre la base de 3 pilares importantes: El crecimiento económico, el balance ecológico y el progreso social, los cuales constituyen la triple línea base. Donde se define que un proceso es sostenible cuando éste es:

- **Económicamente viable:** La viabilidad económica se puede interpretar como la generación de crecimiento y de oportunidad para los negocios y sus grupos de interés. Las empresas generan crecimiento económico: Creando empleo, pagando sus impuestos y frecuentemente mejorando la infraestructura. “La dimensión económica de la sostenibilidad afecta al impacto de la organización sobre las condiciones económicas de sus



grupos de interés y de los sistemas económicos a nivel local, nacional y mundial.

- **Ambientalmente responsable:** La responsabilidad ambiental incluye la conservación de recursos tanto a nivel local como a gran escala.
- **Socialmente coherente:** La coherencia social se manifiesta en las acciones que desarrolla la empresa en su relación directa con la comunidad. Asimismo, de manera indirecta, a través del efecto que tiene sobre su entorno. La relación que tiene la empresa con la comunidad tiene consecuencias y efectos tanto sobre la rentabilidad y sostenibilidad de la empresa, así como sobre el bienestar de la misma comunidad.

#### **1.2.12.2 Descripción de los indicadores de sostenibilidad económico**

Según el Global Reporting Initiative (2006) la dimensión económica de la sostenibilidad está relacionada con los impactos que la organización causa en la situación económica de sus grupos de interés, así como en los sistemas económicos locales, nacionales y mundiales. Estos impactos pueden ser directos, cuando los indicadores calculan los flujos monetarios entre la organización y sus principales partes interesadas; e indican cómo la situación económica de dichas partes se ven afectadas por la organización; o impactos indirectos, cuando son causados por externalidades (costos o beneficios no reflejados íntegramente en el valor monetario de una transacción) que afectan a la comunidad.

Los indicadores de desempeño económico, tal y como se entiende en la metodología, analizan el modo en que las organizaciones afectan a las partes interesadas con las que interactúan de manera directa e indirecta. Por tanto, la prioridad de las medidas de desempeño económico es la de señalar cómo cambia el nivel económico de las partes interesadas, como consecuencia de las actividades de la organización, más que, cómo cambia, como consecuencia de las condiciones financieras de la organización misma. La estructura de los Indicadores de desempeño económico es la siguiente

- Productividad
- Presencia en el mercado

#### **1.2.13 La necesidad del cambio en un entorno económicamente desestabilizado.**

El entorno cambia a un ritmo continuo y acelerado y, a pesar de ello, las empresas deben mantenerse útiles y rentables si quieren sobrevivir, aquellas organizaciones que no sigan el ritmo de cambio quedan ineludiblemente descolgadas. Se hacen necesario una revolución en profundidad de la empresa, con tal de conferirle la sensibilidad y flexibilidad que necesita.

- Sensibilidad para apreciar las nuevas exigencias de los clientes y la sociedad, como también las oportunidades de reducción de costos.
- Flexibilidad para responder a estas exigencias y oportunidades a tiempo.

Las organizaciones empiezan a darse cuenta de que una división departamental regida deriva fácilmente en la elusión de responsabilidades e impide afrontar una mejora de procesos de la empresa en profundidad.

¿Qué se debe hacer frente al reto del cambio?

¿Abandonar delante de las amenazas que comporta o al contrario, creemos que hay buenas oportunidades para luchar y vencer? solo hay una respuesta.

El inmovilismo en un mercado cambiante significa desaparecer.

Y, si se decide luchar, ¿Cómo debe hacerse?

Nuestros clientes nos indican las opciones básicas:

- Aumentar el valor (Atacar)
- Reducir el costo (defender)

Solo se vende lo que es valorado por el cliente y se ofrece con un servicio satisfactorio. Pero, en un mercado competitivo, no basta con satisfacer las expectativas del cliente. Debe hacerse con el mínimo de recursos y para ello deben controlarse los costos en su origen. Hacerlo después es más gravoso y, a veces, de efectos irreparables.

La conjunción de ambas opciones es el único camino que asegura el éxito y la supervivencia en el mundo empresarial: el Beneficio.

Se pueden nombrar dos grandes estrategias que conducen al objetivo propuesto:

- **Innovación:** Provee (factor diferencial) que permite alcanzar rápidamente nuevos niveles competitivos.

- **Mejora:** Promueve incrementos continuos de los niveles alcanzados con la innovación, aportando una posición competitiva superior, a la empresa que la práctica.

Pero debido a que la innovación acostumbra a ser un fenómeno puntúan, costoso y de resultados espectaculares, la mejora debe ser continua, sus resultados tardan más en hacerse patentes y su coste acostumbra a ser bastante más reducido.

Si ambas estrategias son necesarias y complementarias, ¿Por qué las empresas acostumbran a prescindir de la estrategia de mejora?

#### **1.2.14 Problemática de la comercialización agrícola**

- ✓ Los productores venden su producción como materia prima al primer eslabón en la cadena.
- ✓ Tienen necesidad urgente de obtener dinero para pagar compromisos adquiridos. No cuentan con estructuras de almacenamiento por lo que venden en el peor momento. Los productores/as no producen en función de una demanda de mercado. Son frecuentes las iniciativas de desarrollo que promueven el aumento de la producción y la productividad sin tener mercado.
- ✓ Los productores compran y venden de manera individual.

Para mejorar el negocio agrícola se consideran dos lineamientos que son fundamentales para la reconversión agro productiva de los

pequeños productores y son: la diversificación agropecuaria y la asociatividad.

#### **1.2.14.1 La Comercialización**

López, Soledad y Ruiz Eugenio. (1998)<sup>1</sup> definen la comercialización como una función de la empresa que comprende todas las actividades relacionados con los estudios de mercado, compras y ventas, tanto de materias primas, como de productos terminados o semielaborados. Gestión Administrativa de Compraventa..

- **Mercado**

López, Soledad y cols, (1998), sostienen que “existe mercado cuando hay un grupo de personas que tienen necesidades, poseen capacidad de compra y están dispuestos a comprar”

Y desde el punto de vista comercial los mismos autores diferencian dos tipos de mercados:

- a) El mercado potencial:** constituido por el conjunto de personas que pueden ser compradores o consumidores en un futuro.
- b) El mercado real:** está formado por el conjunto de personas que constituyen los compradores o consumidores de un producto determinado y en una zona concreta..

---

<sup>13</sup> López, Soledad y Ruiz Eugenio, (1998). *Gestión Administrativa de Compraventa. España. Pág. 13*

<sup>14</sup> PYMAGROS, (2004). *Folleto N° 03 de Programa Organizándonos para el Mercado, “Información de mercado para tomar decisiones”. Perú. pág. 8-12*

- **Poder de Negociación:**<sup>1</sup>

La producción constituye un eslabón de la cadena productiva y no todos de la cadena, tienen el mismo poder de negociación. En el caso de la producción agrícola, normalmente son los minoristas, mayoristas y los que están cerca al consumidor final.

Las razones por los que el mayorista y minorista tienen mayor poder de negociación que los demás miembros de la cadena:

- Cuentan con información actualizada sobre la demanda. Dada su cercanía con el consumidor.
- Cuentan con información actualizada sobre la oferta.

Poseen una oferta diaria de productos. Por el contrario, los productores sólo hacen una o dos ventas al año y si pierden en alguna de ellas es muy difícil que en la otra venta puedan recuperar lo perdido..

#### **1.2.14.2 Plan de Comercialización**<sup>16</sup>

El plan de comercialización sirve para orientar las actividades de la empresa hacia la satisfacción de las necesidades del cliente; determinar qué es lo que dice el cliente; desarrollar un producto o servicio para responder a esas necesidades; hacer que el producto o servicio llegue hasta el usuario final; y comunicarse con el cliente y todo con un margen de ganancias.

Se hace una referencia del esquema de un plan de comercialización:

---

<sup>15</sup> Benites, José R. (08 de julio, 2008). *Los retos de la asociatividad para el cambio del sector agrario de escasos recursos*. Extraído el 16 de noviembre del 2009, desde <http://www.incagro.gob.pe/blog/>

<sup>16</sup> Extraído el 12 de octubre del 2009, desde [www.canadabusiness.ca/ontario](http://www.canadabusiness.ca/ontario).

- **Mercado objetivo**

Se determina cuál es el mercado inicial al cual la empresa va a servir, sea local, provincial o nacional y a esto se suma varios puntos como son: delimitación del mercado objetivo, estrategias de comercialización, y se describe el lugar donde generalmente es comprado el producto.

- **Demandas del mercado**

En este aspecto se desarrolla sobre los competidores de la empresa y la comparación de los productos en términos de calidad, precio, envasado y variedad; el porcentaje del mercado total que detenta el competidor y qué porcentaje del mercado puede esperar obtener la empresa; y se realiza un pequeño plan de ventas con respecto a la comercialización durante los próximos tres años.

- **Ingresos económicos<sup>17</sup>**

Los ingresos de un negocio son el dinero que se recibe cuando se vende los productos en el mercado. Una de las condiciones para mejorar los ingresos es vender productos que tengan una demanda comprobada en el mercado.

La actividad agrícola, en particular de la sierra del Perú, es una de las actividades de mayor riesgo en la economía, pues es muy vulnerable a factores externos, tanto climáticos como económicos.<sup>18</sup>

---

<sup>17</sup> PYMAGROS, (2004). Folleto N° 05 de Programa Organizándonos para el Mercado "Registro y Análisis de Costos e Ingresos" pág. 21

## **1.3. MARCO CONCEPTUAL**

### **1.3.1 Calidad de producto:**

Una forma de diferenciar es la calidad el producto. Puede distinguirse entre calidad objetiva (tiene una naturaleza técnica, es medible y verificable) y calidad percibida (es subjetiva, es una evaluación del consumidor). Para el marketing, la que importa es la segunda.<sup>19</sup>

**1.3.2 Cultura organizacional:** Es el conjunto de valores, creencias y entendimientos importantes que los integrantes de una organización tienen en común. Se refiere a un sistema de significados compartidos por una gran parte de los miembros de una organización que distinguen de una organización a otras.<sup>1</sup>

### **1.3.3 Comercialización**

La comercialización es más que vender o hacer publicidad, se ocupa de aquello que los clientes desean, y debería comenzar a partir de las necesidades potenciales del cliente, no del proceso de producción.

### **1.3.4 Dirección.**

"Un elevado nivel de comunicación con su personal y habilidad para crear un ambiente propicio para alcanzar los objetivos de eficacia y rentabilidad de la empresa"

---

<sup>18</sup> PYMAGROS. (2004). Folleto N° 06 de Programa Organizándonos para el Mercado "Ganancias y Riesgos en el Negocio Agrícola" pág. 21-24

<sup>19</sup> Extraído el 16 de noviembre del 2009, desde <http://www.elergonomista.com/marketing/calidad.html>



### **1.3.5 Estructura organizacional**

Las distintas maneras en que puede ser dividido el trabajo dentro de una organización para alcanzar luego la coordinación del mismo orientándolo al logro de los objetivos.

### **1.3.6 Empresa**

Es definida como unidad económica de producción pero desde el punto de vista de la economía la empresa es un ente compuesto por elementos y factores humanos, técnicos y financieros que están combinado para alcanzar objetivos y localizados en una o varias unidades o centro de producción.

### **1.3.7 Factor económico**

Son elementos o circunstancias que afectan a las relaciones de producción, distribución y consumo de la organización.

### **1.3.8 Factor social**

Son relativos a los aspectos y modelos culturales, creencias, actitudes, etc. de una sociedad, por ejemplo no todos los miembros de la organización tienen las mismas creencias y actitudes en el desarrollo de diferentes actividades.

### **1.3.9 Factor tecnológico**

El factor tecnológico implica los avances científicos y su empleo favorable sirve como instrumento para competir.

### **1.3.10 Factor de gestión**

Son actividades que contemplan la dirección y administración de una organización, conducentes al logro de un objetivo.

### **1.3.11 Gestión organizacional (Cómo hacer las cosas)**

La gestión organizacional es llevada a todos los ámbitos de la empresa, y se resume en un concepto macro como el apoyo en el desarrollo de prácticas y conceptos que facilitan el alineamiento de la organización desde su principio (cliente) hasta su final (registro de historial financiero contable).

Es en otras palabras, todo el apoyo que desarrollo organizacional da para que en la empresa se desarrollen los planes, prácticas, políticas, procedimientos, herramientas, o procesos de toda naturaleza que apoyen la gestión gerencial en la búsqueda del logro de los objetivos.

### **1.3.12 Gestión organizacional o proceso administrativo**

Planificar la anticipación del que hacer del futuro de la empresa y la fijación de la estrategia y las metas u objetivos a cumplir por la empresa; organizar, determinar las funciones y estructura necesarias para lograr el objetivo estableciendo la autoridad y asignado responsabilidad a las personas que tendrán a su cargo estas funciones.

**1.3.13 Organización.** Obtener el mejor aprovechamiento de las personas y de los recursos disponibles para obtener resultados.

**1.3.14 Organigrama de la empresa.** Es la representación gráfica del sistema de autoridad formal o jerárquica de la organización. Los criterios para establecer la estructura del organigrama dependerá del.

**1.3.15 Prospectiva organizacional.** La prospectiva guía las acciones presentes y el campo de lo posible del mañana y hace parte de la gerencia. La prospectiva en la organización o cualquier subsistema de la misma está conformada por la misión, visión, objetivos y estrategias.

**1.3.16 Planificación**

"Tener una visión global de la empresa y su entorno, tomando decisiones concretas sobre objetivos concretos"

**1.3.17 Poder de negociación**

Es la habilidad que tiene una persona de controlar los recursos y beneficios de la otra y para que exista mayor poder en una negociación se debe considerar los factores de: información, legitimidad, cantidad y calidad de las opciones, el manejo del tiempo, las habilidades para negociar y la dependencia entre las partes.

**1.3.18 Representatividad**

"El gerente es la "personalidad" que representa a la organización ante otras organizaciones similares, gubernamentales, proveedores, instituciones financieras, etc."

## **CAPÍTULO II**

### **MATERIAL Y MÉTODOS**

#### **2.1 TIPO Y NIVEL DE INVESTIGACIÓN**

##### **a) Tipo:**

El presente estudio corresponde al tipo de investigación básica, donde se aplica el modelo teórico de administración orientado a las organizaciones dedicadas a la agricultura.

##### **b) Nivel:**

La investigación realizada es explicativa dicho estudio va más allá de la descripción de conceptos o fenómenos o del establecimiento de relaciones entre conceptos; es decir están dirigidos a responder a las causas de los eventos y fenómenos físicos o sociales. Como su nombre lo indica, su interés se centra en explicar por qué ocurre un fenómeno y en qué condiciones se manifiesta, o por qué las variables están relacionadas,<sup>20</sup>

#### **2.2 MÉTODO Y DISEÑO DE INVESTIGACIÓN**

##### **a) Método:**

El método utilizado en la presente investigación es deductiva, analítica. Con el diseño de la investigación no experimental y transversal/ correlacional/ causal. Dichos fenómenos ya ocurrieron en la realidad (estaban dados y manifestados) o están ocurriendo durante el desarrollo del estudio que se observa y se reporta en la recopilación y análisis de los datos a través de

---

<sup>20</sup> HERNANDES SAMPLIERI, Roberto, FENÁNDEZ COLLADO, Carlos y BAPTISTA LUCIO, Pilar (2010, 2003, 1998, 1991). *Metodología de la investigación (5ta Ed)*. México/ Interamericana Editores, S.A. pg. 83 y 84

entrevistas con los productores de anís y organizaciones involucradas en el desarrollo de la cadena productiva del anís.

**b) Diseño:**

El diseño de la investigación desarrollada es descriptivo, de manera no experimental y transversal en la recopilación y análisis de los datos.

El diseño que se asume según Francisco Charaja Cutipa, corresponde al tipo explicativo y se expresa de en la siguiente ecuación.

$$Y = f(X)$$

Donde

Y= Variable dependiente

f = Función

X= Variable independiente

Esta ecuación significa que la gestión organizacional influye en el nivel de sostenibilidad de los productores de anís del distrito de Curahuasi.<sup>21</sup>

## **2.3 POBLACIÓN Y MUESTRA**

### **2.3.1. Población**

Está constituida por los productores individuales que representan el 84.18% y EL 15.82% representado por 08 asociaciones y/o cooperativa, de un total de 158 productores de anís del distrito de Curahuasi.

---

<sup>21</sup> CHARAJA CUTIPA, Francisco. (2009). *MAPIC en la Metodología de investigación. (2 ed.)*. Puno Sagitario impresores, pg.172

**Cuadro N° 01****Padrón de Productores de Anís del Distrito de Curahuasi**

| <b>PADRON PRODUCTORES ANIS, DE PISONAYPATA, PISONAYPATA-TARAL, PISONAY UM, PISONAY JIGUIS, PISONAY ANCA</b> |                                    |                  |                 |                  |                      |                   |
|---|------------------------------------|------------------|-----------------|------------------|----------------------|-------------------|
| <b>N°</b>   | <b>Nombre de los Beneficiarios</b> | <b>Provincia</b> | <b>Distrito</b> | <b>Localidad</b> | <b>Asociación</b>    | <b>Áreas (Ha)</b> |
| 1   | Valer Valverde, Esteban            | Abancay          | Curahuasi       | Pisonaypata      | Productor individual | 0.50              |
| 2   | Huamani Flores, Luis<br>Alberto    | Abancay          | Curahuasi       | Pisonay-Taral    | Coop. Chacra Verde   | 1.00              |
| 3   | Valer Valverde, Juana              | Abancay          | Curahuasi       | Pisonay-Taral    | Productor individual | 0.30              |
| 4   | Huamanñahui Ovalle,<br>Raymundo    | Abancay          | Curahuasi       | Pisonaypata      | Productor individual | 0.30              |
| 5   | Ramos Valverde,<br>Aparicio        | Abancay          | Curahuasi       | Pisonaypata      | Productor individual | 1.00              |
| 6   | Camacho Molina, Porfirio           | Abancay          | Curahuasi       | Pisonaypata      | Productor individual | 0.50              |
| 7   | Arteaga Paniura,<br>Natividad      | Abancay          | Curahuasi       | Pisonay-Taral    | Productor individual | 1.00              |
| 8   | Lozano Zavala, Roberto             | Abancay          | Curahuasi       | Pisonay-Taral    | Productor individual | 1.00              |
| 9   | Ovalle Valverde, Cipriano          | Abancay          | Curahuasi       | Pisonay-Taral    | Productor individual | 1.30              |
| 10  | Ibarra Soncco, Virgilio            | Abancay          | Curahuasi       | Pisonay-Taral    | Coop. Chacra verde   | 1.00              |
| 11  | Cuellar Barazorda, Rubén           | Abancay          | Curahuasi       | Pisonay-Taral    | Coop. Chacra verde   | 1.00              |
| 12  | Costas Ovalle, Aurelio             | Abancay          | Curahuasi       | Pisonaypata      | Productor individual | 1.00              |
| 13  | Ovalle Huamanñahui,<br>Eufrasio    | Abancay          | Curahuasi       | Pisonay-Taral    | Productor individual | 0.30              |
| 14  | Huamanñahui Serrano,<br>Cecilio    | Abancay          | Curahuasi       | Pisonay-Taral    | Productor individual | 0.50              |
| 15  | Huacac Quintano, Marco             | Abancay          | Curahuasi       | Pisonaypata      | Productor individual | 2.00              |
| 16  | Barazorda Unzueta, Elena           | Abancay          | Curahuasi       | Pisonay-UM       | Productor individual | 0.30              |
| 17  | Huamanñahui Ovalle,<br>Elvira      | Abancay          | Curahuasi       | Pisonay-Taral    | Productor individual | 0.50              |
| 18  | Unzueta Dancuart, Cirila           | Abancay          | Curahuasi       | Pisonay-UM       | Productor individual | 0.50              |
| 19  | Huamanñahui Ovalle,<br>Fidel       | Abancay          | Curahuasi       | Pisonay-Taral    | Productor individual | 1.00              |
| 20  | Huamanñahui Ovalle,<br>Mario       | Abancay          | Curahuasi       | Pisonay-Taral    | Productor individual | 0.50              |
| 21  | Avalos Arias, Francisco            | Abancay          | Curahuasi       | Pisonay-Jiguis   | Coop. Chacra verde   | 1.00              |
| 22  | Bolívar Mora, Daniel               | Abancay          | Curahuasi       | Pisonay-Anca     | Productor individual | 0.70              |
| 23  | Ccahua Becerra, Policar            | Abancay          | Curahuasi       | Pisonay-Anca     | Productor individual | 1.00              |

| <b>PADRON DE PRODUCTORES DE ANIS, DE SAN JUAN Y SAN JUAN ALTA.</b> |                                    |                  |                 |                  |                       |                   |
|--|------------------------------------|------------------|-----------------|------------------|-----------------------|-------------------|
| <b>N°</b>  | <b>Nombre de los Beneficiarios</b> | <b>Provincia</b> | <b>Distrito</b> | <b>Localidad</b> | <b>Asociación</b>     | <b>Áreas (Ha)</b> |
| 24   | Díaz Bornaz, Faustino              | Abancay          | Curahuasi       | San Juan         | 1° de Mayo (San Juan) | 2.00              |
| 25   | Ovalle Avalos, Marina              | Abancay          | Curahuasi       | San Juan         | Productor individual  | 0.30              |
| 26   | Díaz Montes, Fernando              | Abancay          | Curahuasi       | San Juan Alta    | Coop. Chacra verde    | 0.50              |
| 27   | Díaz Montes, Quintiano             | Abancay          | Curahuasi       | San Juan Alta    | 1° de Mayo (San Juan) | 1.00              |
| 28   | Sierra Cuellar, Francisco          | Abancay          | Curahuasi       | San Juan Alta    | Productor individual  | 0.50              |
| 29   | Sierra Cuellar, Cerapio            | Abancay          | Curahuasi       | San Juan Alta    | 1° de Mayo (San Juan) | 0.30              |
| 30   | Poma De Aparicio, Rosa             | Abancay          | Curahuasi       | San Juan Alta    | 1° de Mayo (San Juan) | 1.00              |
| 31   | Díaz Montes, Tula                  | Abancay          | Curahuasi       | San Juan Alta    | Productor individual  | 0.50              |
| 32   | Campana Arias, Julio Antenor       | Abancay          | Curahuasi       | San Juan Alta    | 1° de Mayo (San Juan) | 0.50              |
| 33   | Ovalle Bengolea, Juan              | Abancay          | Curahuasi       | San Juan Alta    | Productor individual  | 0.30              |
| 34   | Carbajal Arredondo, Dionisio       | Abancay          | Curahuasi       | San Juan Alta    | Productor individual  | 0.30              |
| 35   | Ramos Cuellar, José                | Abancay          | Curahuasi       | San Juan Alta    | Productor individual  | 1.50              |
| 36   | Ramos Huamanñahui, Fidel           | Abancay          | Curahuasi       | San Juan Alta    | Productor individual  | 0.30              |
| 37   | Carbajal Arredondo, Isaac          | Abancay          | Curahuasi       | San Juan Alta    | Productor individual  | 0.50              |
| 38   | Ovalle Bengolea, Félix             | Abancay          | Curahuasi       | San Juan Alta    | Productor individual  | 0.30              |
| 39   | Pedraza Sierra, Martina            | Abancay          | Curahuasi       | San Juan Alta    | Productor individual  | 0.30              |
| 40   | Carbajal Arredondo, Jacinto        | Abancay          | Curahuasi       | San Juan Alta    | Productor individual  | 0.70              |
| 41   | Huamán Julloni, Rosa Victoria      | Abancay          | Curahuasi       | San Juan Alta    | Productor individual  | 0.30              |
| 42   | Huamani Peña, Juan Abel            | Abancay          | Curahuasi       | San Juan Alta    | Productor individual  | 0.70              |
| 43   | Arias Gonzales, Alejandro          | Abancay          | Curahuasi       | San Juan Alta    | Productor individual  | 0.30              |
| 44   | Loayza Monzón, Policarpio          | Abancay          | Curahuasi       | San Juan Alta    | 1° de Mayo (San Juan) | 1.00              |
| 45   | Huamanñahui Peña, Pedro            | Abancay          | Curahuasi       | San Juan Alta    | Productor individual  | 1.00              |
| 46   | Montes Valverde, Vilma             | Abancay          | Curahuasi       | San Juan Alta    | Productor individual  | 0.30              |

Fuente: Municipalidad Distrital de Curahuasi- Apurímac

### **2.3.2. Muestra:**

La muestra que será aplicada será la siguiente.

**DATOS**

**Z= 1.96**

**P=0.80**

**Q=0.20**

**N= 158**

**e= 0.05**

$$M = \frac{z^2 \cdot p \cdot q \cdot n}{n \cdot e^2 + z^2 \cdot p \cdot q}$$

**M= 96**

La muestra será considerada un total de 96 productores según la fórmula aplicada, pertenecientes a las diferentes asociaciones y productores individuales.

## **2.4 TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN**

### **2.4.1 Recolección de información**

Para la recolección de información se ha utilizado las siguientes técnicas e instrumentos:

**Cuadro N° 02**

#### **Técnicas de Investigación**

| <b>TÉCNICAS</b>  | <b>INSTRUMENTOS</b>  |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Encuestas</li> <li>• Entrevistas</li> <li>• Observación</li> <li>• Fichaje</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cuestionarios</li> <li>• Guía estructurada</li> <li>• Rutas territorial</li> <li>• Ficha conceptual comentario de campo, bibliográfico, etc.</li> </ul> |

**Fuente:** Elaboración propia

La técnica de la encuesta fue aplicada en forma directa a todos productores de anís de los distintos sectores del distrito de Curahuasi, de la misma manera se realizo la entrevista con los representantes de las asociaciones de productores de anís.

### **2.4.2 Procesamiento y Análisis de datos**

El procesamiento de los datos recopilados en campo se ha plasmado en tablas estadísticas simples en el programa del Excel para luego ser procesados en el



software estadístico SSPs, logrando obtener los resultados arrojados por los instrumentos aplicados en campo.

## **CAPITULO III**

### **RESULTADOS Y DISCUSIÓN**

Para la presente investigación se realizo diferentes métodos de investigación como son las encuestas realizadas a los productores de anís de diferentes sectores del distrito de Curahuasi y las entrevistas directas a los representantes de cada organización para obtener una información veras. de las cuales se logro obtener los siguientes resultados:

#### **Gestión organizacional y nivel de sostenibilidad**

Estos puntos son de vital importancia ya que se están considerando los resultados de ambas variables con sus respectivas dimensiones. Con las que logramos conocer la forma de la estructura orgánica de la asociación de productores de anís del Distrito de Curahuasi como también el nivel de productividad y de ventas. Logramos realizar las siguientes tablas y gráficos que se presenta a continuación.

**Tabla N° 01**

**Estructura orgánica de las asociaciones de anís**

¿De qué manera se encuentra formada la organización al que pertenece Usted?

**Estructura orgánica (agrupado)**

|   |          |    |
|---|----------|----|
| N | Válidos  | 96 |
|   | Perdidos | 0  |

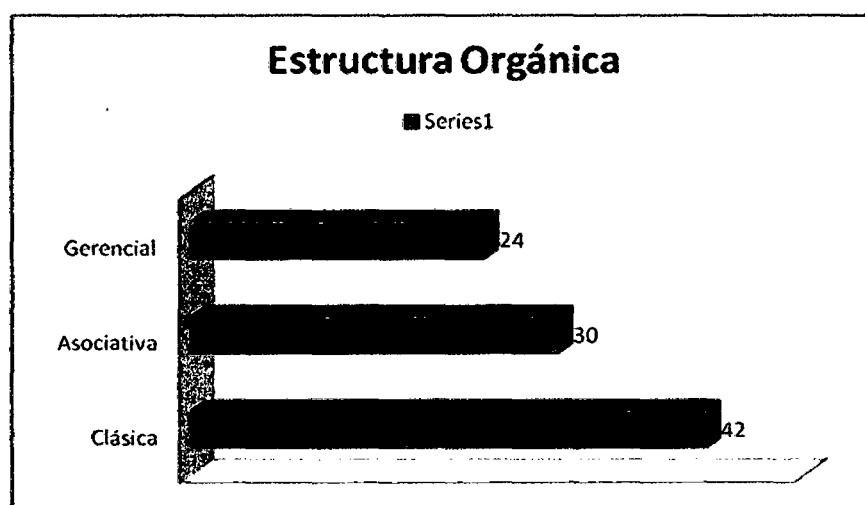
**Estructura orgánica (agrupado)**

|                 | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|-----------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos clásica | 42         | 43,8       | 43,8              | 43,8                 |
| Asociativa      | 30         | 31,3       | 31,3              | 75,0                 |
| Gerencial       | 24         | 25,0       | 25,0              | 100,0                |
| Total           | 96         | 100,0      | 100,0             |                      |

Fuente: Encuesta a los productores de anís en el distrito de Curahuasi, 2010.

**Gráfico N° 01**

**Estructura orgánica de las asociaciones de anís**



Fuente: Elaboración propia, resultado de la encuesta a los productores de anís.

Según los resultados de la investigación, la forma o estructura orgánica que utilizan actualmente los productores de anís del distrito de Curahuasi es la

estructura clásica con un porcentaje de aprobación del 30 % según los resultados obtenidos las asociaciones utilizan la estructura asociativa o matricial consiste en la agrupación de los recursos humanos y materiales que son asignados de forma temporal a los diferentes proyectos que se realizan, crean así, equipos con integrantes de varias áreas de la organización con un objetivo en común funcional, mientras que el 24% tiene una estructura orgánica gerencial y o funcional donde separan el trabajo sobre la base de pasos, procesos o actividades que se llevan a cabo en la producción como en la comercialización del producto, para obtener un determinado resultado favorable, y el 42% utilizan una estructura clásica o lineal Esta forma de organización se conoce también como simple y se caracteriza por que es utilizada por pequeñas empresas que se dedican a generar uno o pocos productos en un campo específico del mercado. Como se observa todas las organizaciones y/o empresas necesita una estructura organizativa con objeto de alcanzar los objetivos fijados.

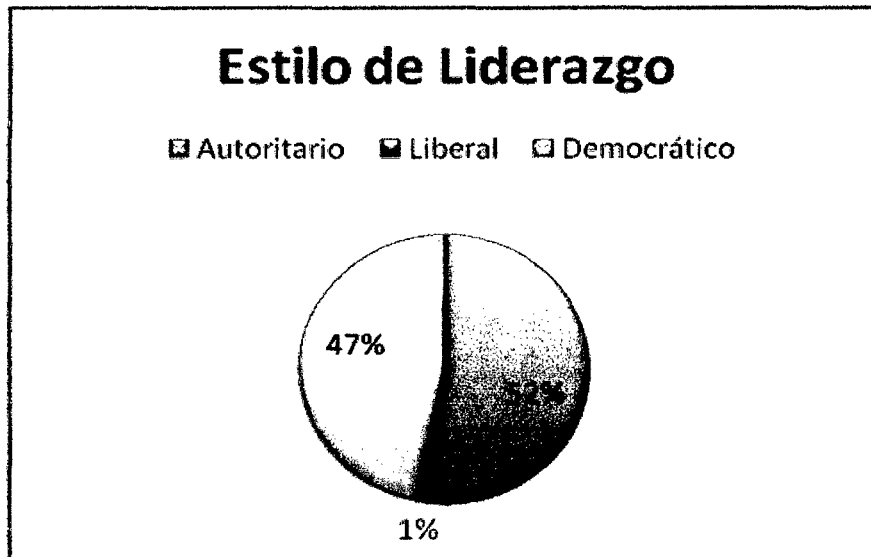
**Tabla N° 02**  
**Estilo de liderazgo que utilizan los productores de anís**

|                     | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos Autoritario | 50         | 52,1       | 52,1              | 52,1                 |
| Liberal             | 1          | 1,0        | 1,0               | 53,1                 |
| Democrático         | 45         | 46,9       | 46,9              | 100,0                |
| Total               | 96         | 100,0      | 100,0             |                      |

**Fuente:** Encuesta a los productores de anís en el distrito de Curahuasi, 2010

## Gráfico N° 02

### **Estilo de liderazgo que utilizan los productores de anís**



**Fuente:** Elaboración propia resultado de la encuesta a los productores de anís.

El estilo de liderazgo que utilizan actualmente los dirigentes de las asociaciones de productores de anís del distrito de Curahuasi. Es el estilo **autoritario** con 52% de aprobación generando la centralización de todas las funciones y toma de decisiones en relación al porvenir de la organización, mientras que el 47% de los directivos utilizan un liderazgo democrático o participativo el dirigente involucra a los socios involucrándolos en la toma de decisiones logrando obtener un mejor resultado consertado, mientras que el 1% representa a los directivos que utilizan el liderazgo liberal que no contribuye en el desarrollo de la misma organización.

**Tabla N° 03**

**Nivel de productividad de las productoras de anís del distrito de Curahuasi**

|          |    |
|----------|----|
| Válidos  | 96 |
| Perdidos | 0  |

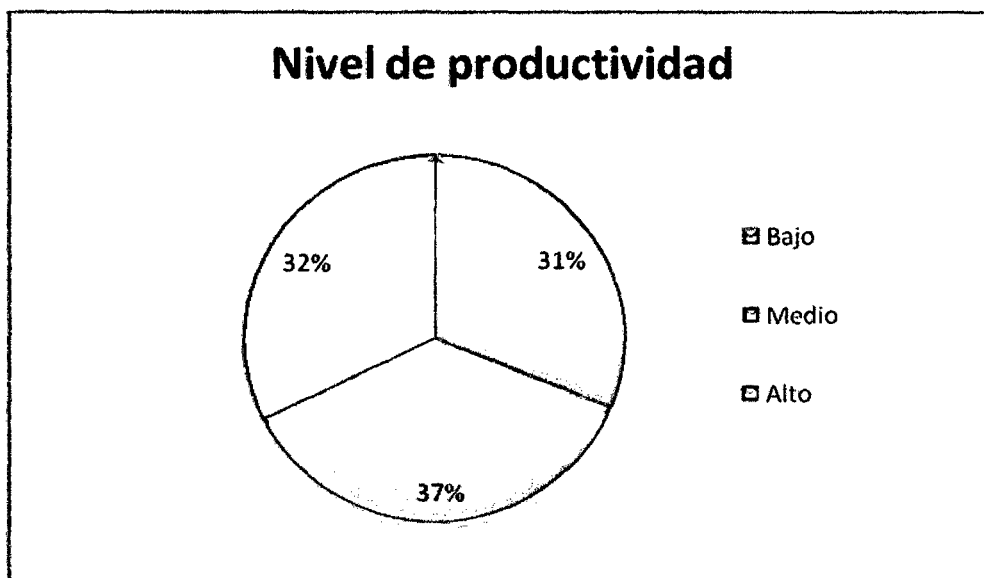
**Nivel de productividad (agrupado)**

|         |       | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------|-------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos | Bajo  | 30         | 31,3       | 31,3              | 31,3                 |
|         | Medio | 35         | 36,5       | 36,5              | 67,7                 |
|         | Alto  | 31         | 32,3       | 32,3              | 100,0                |
|         | Total | 96         | 100,0      | 100,0             |                      |

**Fuente:** Elaboración propia resultado de la encuesta a los productores de anís.

**Gráfico N° 03**

**Nivel de productividad de las productoras de anís del distrito de Curahuasi**



**Fuente:** Elaboración propia resultado de la encuesta a los productores de anís.

En este gráfico, se observa que el 37% de los encuestados mantienen un nivel medio de productividad del anís, entre ½ a 1 quintal de anís producido por campaña, mientras que el 32% de los productores mantienen un nivel alto de producción logrando obtener 2 a 15 quintales de anís por campaña y el 31 % demuestran un nivel bajo en la productividad de anís logrando obtener 3 a 5 quintales de producto. Como se observa actualmente la producción del anís no cubre la demanda del mercado generando una inestabilidad comercial al no contar con volúmenes adecuados para la exportación del anís, limitándonos a comercializar con empresas locales y nacionales.

**Tabla N° 04:**  
**Nivel de ventas de los productores de anís del distrito de Curahuasi**

|   |          |    |
|---|----------|----|
| N | Válidos  | 96 |
|   | Perdidos | 0  |

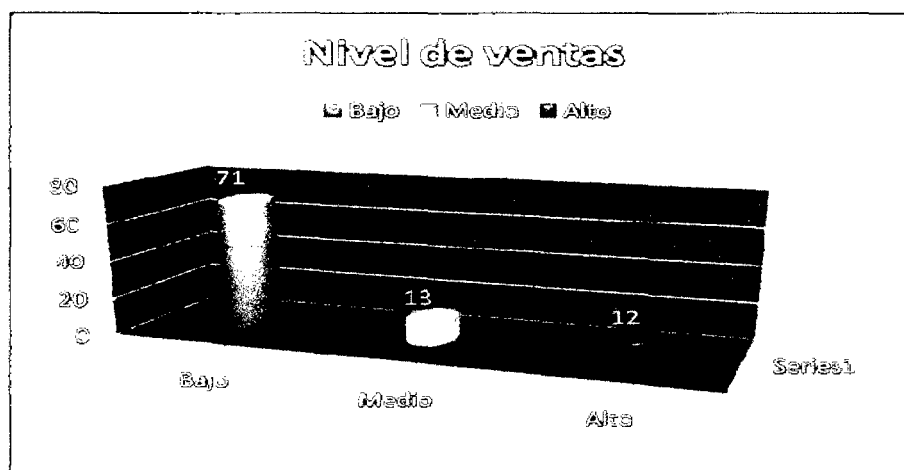
**Nivel de ventas (agrupado)**

|                 | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|-----------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos    Bajo | 71         | 74,0       | 74,0              | 74,0                 |
| Medio           | 13         | 13,5       | 13,5              | 87,5                 |
| Alto            | 12         | 12,5       | 12,5              | 100,0                |
| Total           | 96         | 100,0      | 100,0             |                      |

**Fuente:** Elaboración propia resultado de la encuesta a los productores de anís

#### Gráfico N° 04

#### **Nivel de ventas de los productores de anís del distrito de Curahuasi**



**Fuente:** Elaboración propia resultado de la encuesta a los productores de anís.

En el gráfico, se contempla los resultados del nivel de ventas que mantienen actualmente las asociaciones de productores de anís. Donde se observa que el 71% de productores de anís mantiene una baja participación en el mercado a realizar la comercialización con los acopiadores del sector limitándose a obtener mejores utilidades y a ampliar su producción, mientras que el 13% tiene un nivel medio de ventas al ser proveedores de las empresas y/o organizaciones exportadoras del sector, y el 12 % de los productores tiene una alta participación en el mercado generándoles mayor utilidad en las ventas realizadas. Abarcando mejores mercados de exportación como es Unilever y Sónдор y empresas interesadas en el producto del anís.



### Tablas N° 05:

#### **Gestión organizacional de las asociaciones de Anís del distrito de Curahuasi.**

|         |               | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|---------|---------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Válidos | inadecuada    | 50         | 52,1       | 52,1              | 52,1                 |
|         | algo adecuada | 1          | 1,0        | 1,0               | 53,1                 |
|         | adecuada      | 45         | 46,9       | 46,9              | 100,0                |
|         | Total         | 96         | 100,0      | 100,0             |                      |

**Fuente:** Encuesta a los productores de anís en el distrito de Curahuasi, 2010

### Gráfico N° 05

#### **Gestión Organizacional de las Asociaciones de Anís del distrito de Curahuasi.**



**Fuente:** Elaboración propia resultado de la encuesta a los productores de Anís.

La gestión organizacional que utilizan las organizaciones de productores de anís del distrito de Curahuasi se muestra en el gráfico N° 05, logrando observar que el 52% de los productores de anís demuestran un tipo de gestión

organizacional inadecuada, generando desintegración y desconfianza de los productores al no obtener resultados que fortalezcan a la asociación, mientras que el 47% de los productores demuestran mantener una adecuada gestión organizacional, contribuyendo al desarrollo y logro de objetivos y metas organizacionales y de la sociedad involucrada, de manera eficiente y eficaz utilizando adecuadamente los recursos disponibles; mientras que el 1% de los productores de anís demuestran algo de conocimiento en la gestión organizacional, desfavoreciéndoles en el desenvolvimiento de las mismas dentro del mercado que cada vez es más competitivo.

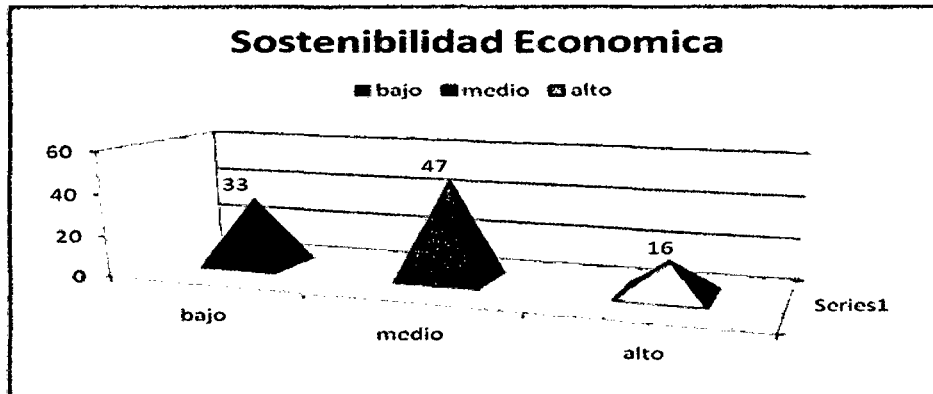
**Tablas N° 06**  
**Sostenibilidad económica de los productores de anís**

|                |              | <b>Frecuencia</b> | <b>Porcentaje</b> | <b>Porcentaje válido</b> | <b>Porcentaje acumulado</b> |
|----------------|--------------|-------------------|-------------------|--------------------------|-----------------------------|
| <b>Válidos</b> | <b>bajo</b>  | 33                | 34,4              | 34,4                     | 34,4                        |
|                | <b>medio</b> | 47                | 49,0              | 49,0                     | 83,3                        |
|                | <b>alto</b>  | 16                | 16,7              | 16,7                     | 100,0                       |
|                | <b>Total</b> | 96                | 100,0             | 100,0                    |                             |

Fuente: Encuesta a los productores de Anís en el distrito de Curahuasi,

**Gráfico N° 06**

**Sostenibilidad económica de los productores de anís**



**Fuente:** Elaboración propia resultado de la encuesta a los productores de anís.

En el gráfico obtenido, se muestra que la sostenibilidad económica de los productores de anís es variable como se observa en el gráfico N° 06 donde se observa que el 47% de los productores mantienen un nivel medio de sostenibilidad económica, quiere decir, que cuentan con los principales factores para la producción, mientras que el 33% de los productores de anís demuestran que tienen un bajo nivel de sostenibilidad económica y el 16% de los encuestados se les puede considerar que se encuentran trabajando para lograr mantener una alta sostenibilidad económica, el desarrollo sostenible en una empresa genera que ésta pueda ser efectivamente competente, incrementando el beneficio mientras reduce el costo de capital. Según el Código de Buen Gobierno de la Empresa Sostenible, "Una empresa sostenible es aquella que crea valor económico, medioambiental y social a corto y largo plazo, contribuyendo de esa forma al aumento del bienestar y al auténtico progreso de las generaciones presentes y futuras,

**Tablas N° 07:**

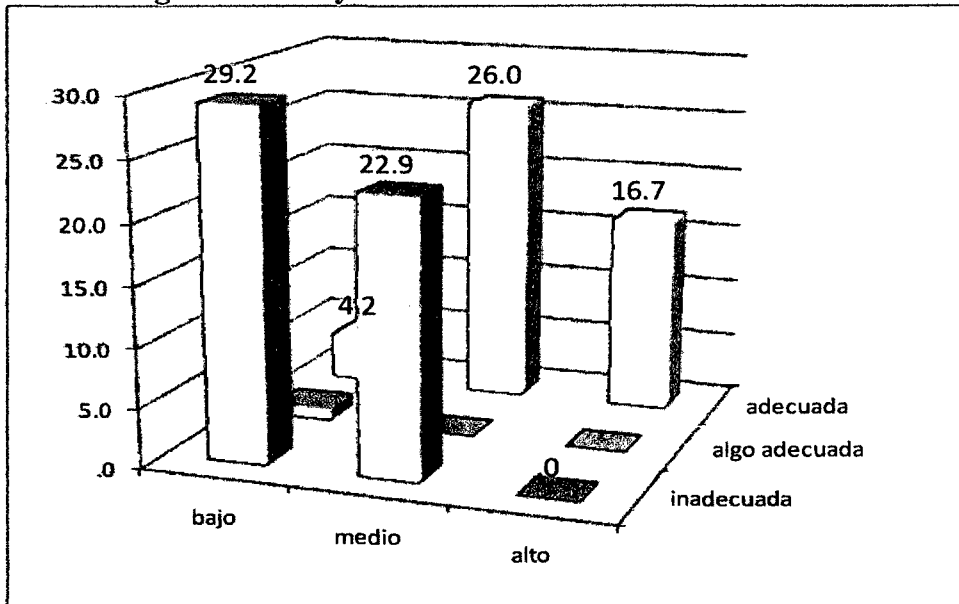
**Gestión organizacional y sostenibilidad económica de las asociaciones**

La gestión organizacional influye en gran medida en la sostenibilidad económica de las asociaciones de productores de anís del distrito de Curahuasi, 2010.

| Gestión organizacional | Sostenibilidad económica |             |           |             |           |             |           |              |
|------------------------|--------------------------|-------------|-----------|-------------|-----------|-------------|-----------|--------------|
|                        | Bajo                     |             | Medio     |             | Alto      |             | Total     |              |
|                        | n                        | %           | N         | %           | n         | %           | n         | %            |
| Inadecuada             | 28                       | 29.2        | 22        | 22.9        | 0         | .0          | 50        | 52.1         |
| Algo adecuada          | 1                        | 1.0         | 0         | .0          | 0         | .0          | 1         | 1.0          |
| Adecuada               | 4                        | 4.2         | 25        | 26.0        | 16        | 16.7        | 45        | 46.9         |
| <b>Total</b>           | <b>33</b>                | <b>34.4</b> | <b>47</b> | <b>49.0</b> | <b>16</b> | <b>16.7</b> | <b>96</b> | <b>100.0</b> |

**Gráfico N° 07**

**Gestión organizacional y sostenibilidad económica de las asociaciones**



**Fuente:** Elaboración propia resultado de la encuesta a los productores de anís.

Según la tabla N° 07 y gráfico N° 07, indica que las asociaciones de productores de anís del distrito de Curahuasi, manejan una gestión organizacional baja e inadecuada generando la inadecuada gestión en las asociaciones, no permitiéndoles lograr alcanzar sus objetivos como asociación.

**Prueba de hipótesis general :**

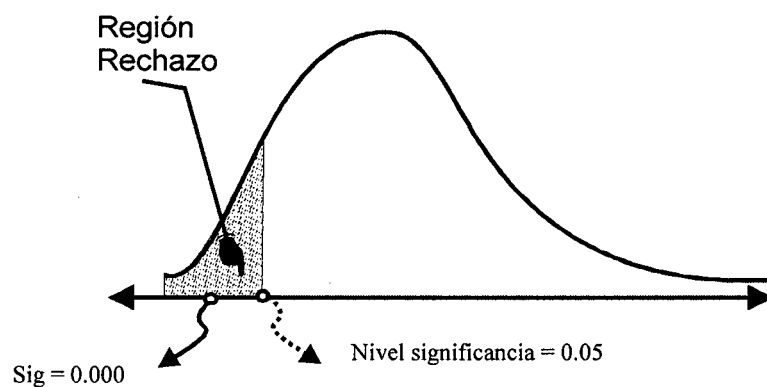
**Ho:** La inadecuada gestión organizacional no influye en gran medida en el bajo nivel de sostenibilidad económica de las asociaciones de productores de anís del distrito de Curahuasi.

**H1:** La inadecuada gestión organizacional influye en gran medida en el bajo nivel de sostenibilidad económica de las asociaciones de productores de anís del distrito de Curahuasi.

**Pruebas de chi-cuadrado de Pearson**

|                        |              | Sostenibilidad Económica |
|------------------------|--------------|--------------------------|
| Gestión Organizacional | Chi cuadrado | 35,832                   |
|                        | Gl           | 4                        |
|                        | Sig.         | 0,000                    |

**Campana de Gauss**



Como el valor de “sig.” es 0.00 menor a 0.05 (5%) nivel de significancia, entonces se rechaza la hipótesis nula, por lo tanto se acepta la hipótesis alterna con un nivel de confianza estadístico del 95% y se dice que la inadecuada gestión organizacional influye en gran medida en el bajo nivel de sostenibilidad económica de las asociaciones de productores de anís del distrito de Curahuasi. Quiere decir, que si la organización se encuentra desorganizada o mal gestionada no se lograra obtener los objetivos establecidos, lo cual perjudicara en el crecimiento y desarrollo de la organización y por ende la sostenibilidad de las mismas.

Por lo tanto, se debe de tener en claro que la gestión organizacional abarca un sistema técnico - social abierto el objetivo básico es fomentar el crecimiento y desarrollo organizacional a través de una adecuada gestión organizacional que contribuyan a elevar el nivel de vida de la sociedad involucrada y la sostenibilidad de las mismas. Es deseable que el conjunto formado por personas, tecnología, información y recursos financieros o de cualquier otro tipo, consiga alcanzar los objetivos marcados (eficiencia); pero utilizando bien los recursos disponibles (eficiencia). La gestión colabora en el logro de tales fines.

### Tablas N° 08:

#### **Estructura orgánica y nivel de productividad de las asociaciones de anís del distrito de Curahuasi**

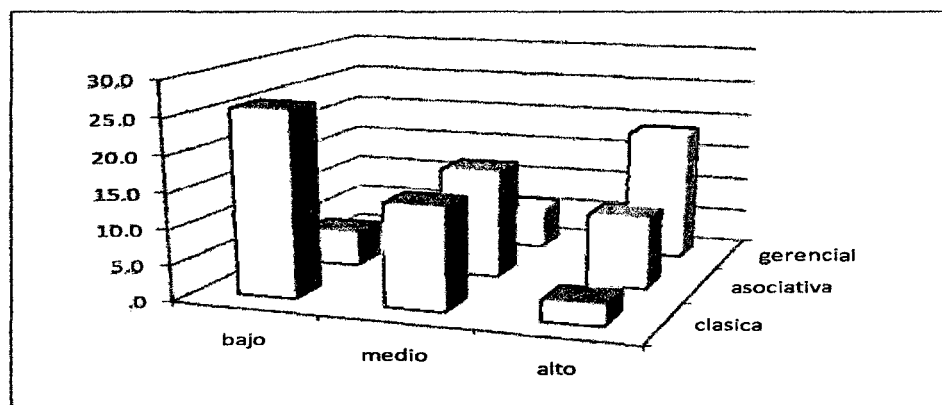
Estructura orgánica de las asociaciones productoras de anís en el nivel de productividad del distrito de Curahuasi,

| Estructura Orgánica | NIVEL DE PRODUCTIVIDAD |      |       |      |      |      |
|---------------------|------------------------|------|-------|------|------|------|
|                     | Bajo                   |      | Medio |      | Alto |      |
|                     | n                      | %    | n     | %    | n    | %    |
| Clásica             | 25                     | 26.0 | 14    | 14.6 | 3    | 3.1  |
| Asociativa          | 5                      | 5.2  | 15    | 15.6 | 10   | 10.4 |
| Gerencial           | 0                      | .0   | 6     | 6.3  | 18   | 18.8 |

Fuente: Encuesta a los productores de anís en el distrito de Curahuasi, 2010

### Gráfico N° 08

#### **Estructura orgánica y nivel de productividad de las asociaciones de anís del distrito de Curahuasi**



Fuente: Elaboración propia resultado de la encuesta a los productores de anís.

Según la tabla N° 08 y gráfico N° 08, indica que las asociaciones de productores de anís, manejan una estructura orgánica clásica, debido a que los miembros de las asociaciones tienen un nivel de instrucción baja, generando una limitada optimización de los resultados obtenidos en los distintos procesos de la producción y comercialización del anís.

**Prueba de hipótesis:**

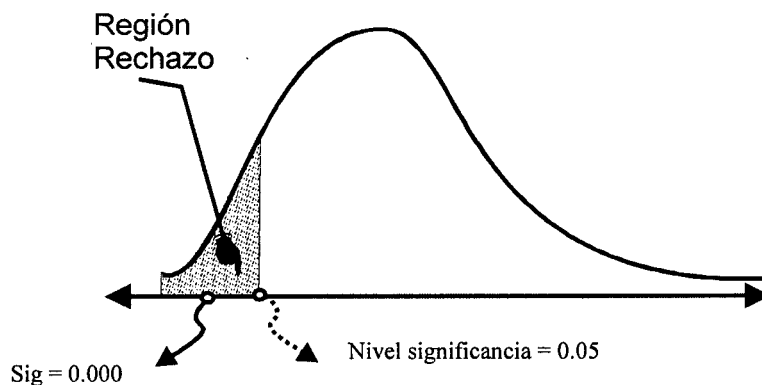
**H<sub>0</sub>:** La estructura orgánica actual no ocasiona el bajo nivel de productividad de las asociaciones de productores de anís del distrito de Curahuasi.

**H<sub>i</sub>:** La estructura orgánica actual ocasiona el bajo nivel de productividad de las asociaciones de productores de anís del distrito de Curahuasi.

**Pruebas de chi-cuadrado de Pearson**

|                                   |              |                                |
|-----------------------------------|--------------|--------------------------------|
|                                   |              | s_ productividad<br>(agrupado) |
| s_ estructura orgánica (agrupado) | Chi cuadrado | 44,564                         |
|                                   | gl           | 4                              |
|                                   | Sig.         | ,000*                          |

**Campana de Gauss**





Como el valor de sig. es 0.000 menor al nivel de significancia de 0.05 entonces se rechaza la hipótesis nula, por lo tanto se acepta la hipótesis alterna con un nivel de confianza estadístico del 95% y se cumple que La estructura orgánica actual de las asociaciones de productores de anís actual, ocasiona el bajo nivel de productividad en el distrito de Curahuasi, ya que la estructura orgánica es un instrumento o eje fundamental para ganar competitividad, afrontar problemas y aprovechar oportunidades de mercado enfrentando los nuevos cambios en el mercado y generar mayor competitividad.

**Tablas N° 09:**  
**Estilo de liderazgo y nivel de productividad de anís del distrito de Curahuasi**

El estilo de liderazgo que practican los directivos en la gestión organizacional conlleva a un bajo nivel de productividad en las asociaciones de productores de anís del distrito de Curahuasi.

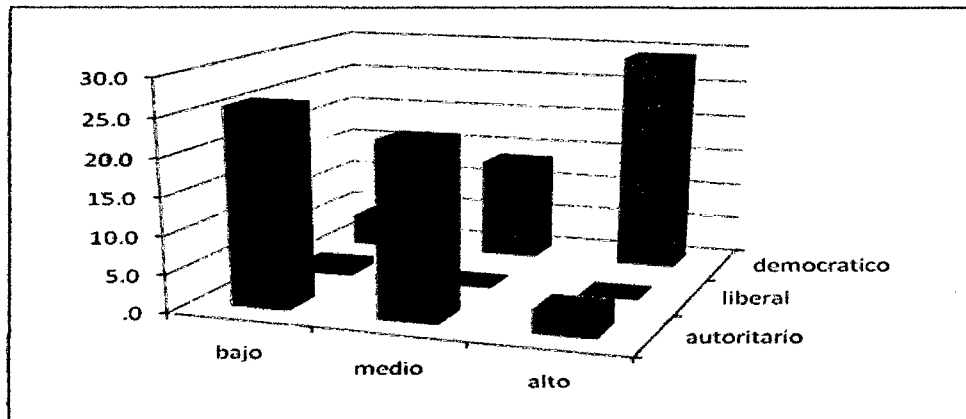
| Estilo de Liderazgo | Nivel de Productividad |      |       |      |      |      |
|---------------------|------------------------|------|-------|------|------|------|
|                     | bajo                   |      | medio |      | alto |      |
|                     | n                      | %    | n     | %    | n    | %    |
| <b>Autoritario</b>  | 25                     | 26.0 | 22    | 22.9 | 3    | 3.1  |
| <b>Liberal</b>      | 1                      | 1.0  | 0     | .0   | 0    | .0   |
| <b>Democrático</b>  | 4                      | 4.2  | 13    | 13.5 | 28   | 29.2 |

**Fuente:** Encuesta a los productores de anís en el distrito de Curahuasi, 2010

### Gráfico N° 09

#### **Estilo de liderazgo y nivel de productividad de anís del distrito de Curahuasi**

El estilo de liderazgo que practican los directivos, en la gestión organizacional, conlleva a un bajo nivel de productividad en las asociaciones de productores de anís del distrito de Curahuasi



**Fuente:** Elaboración propia resultado de la encuesta a los productores de Anís.

Según la tabla N° 09 y gráfico N° 09, revela que los directivos de las asociaciones de productores de anís, manejan un estilo de liderazgo autoritario conllevando a que los productores se limiten difundir sus capacidades cognoscitivas y técnicas, al no ser escuchado ni tomado en consideración, sometiéndose a la burocracia de la organización, conllevando a obtener un nivel bajo de producción del anís al no tener información de las demandas exigidas por el mercado.

**Prueba de hipótesis:**

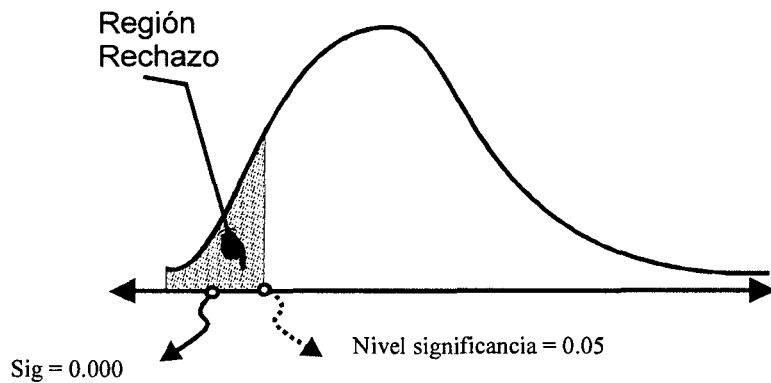
**H<sub>0</sub>:** El estilo de liderazgo que practican los directivos, en la gestión organizacional, no conlleva a un bajo nivel de productividad en las asociaciones de productores de anís del distrito de Curahuasi.

**H<sub>i</sub>:** El estilo de liderazgo que practican los directivos, en la gestión organizacional, conlleva a un bajo nivel de productividad en las asociaciones de productores de anís del distrito de Curahuasi.

**Pruebas de chi-cuadrado de Pearson**

|                                   |              | s_ productividad<br>(agrupado) |
|-----------------------------------|--------------|--------------------------------|
| Estilo de Liderazgo<br>(agrupado) | Chi cuadrado | 39,700                         |
|                                   | gl           | 4                              |
|                                   | Sig.         | ,000                           |

**Campana de Gauss**



Como el valor de sig. Es 0.000 menor al nivel de significancia de 0.05 entonces se rechaza la hipótesis nula, por lo tanto, se acepta la hipótesis alterna con un nivel de confianza estadístico del 95 % y se cumple que El estilo de liderazgo que practican los directivos en la gestión organizacional, conlleva a un bajo nivel de productividad en las asociaciones de productores de anís del distrito de Curahuasi. Esto significa que el problema nace desde los directivos al demostrar el egocentrismo en la toma de decisiones de la organización sin permitir la participación de los integrantes o agentes involucrados en ser participes en dicha toma de decisiones de la asociación al que pertenece. Generando la baja productividad del producto, al no contar con la información adecuada de la demanda del producto en los diferentes mercados que cada vez es más exigente.

**Tablas N° 10:**

**Cambio y nivel de ventas de las asociaciones de anís del distrito de Curahuasi**

La resistencia al cambio en la gestión organizacional, disminuye el nivel de ventas, de las asociaciones de productores de anís del distrito de Curahuasi.

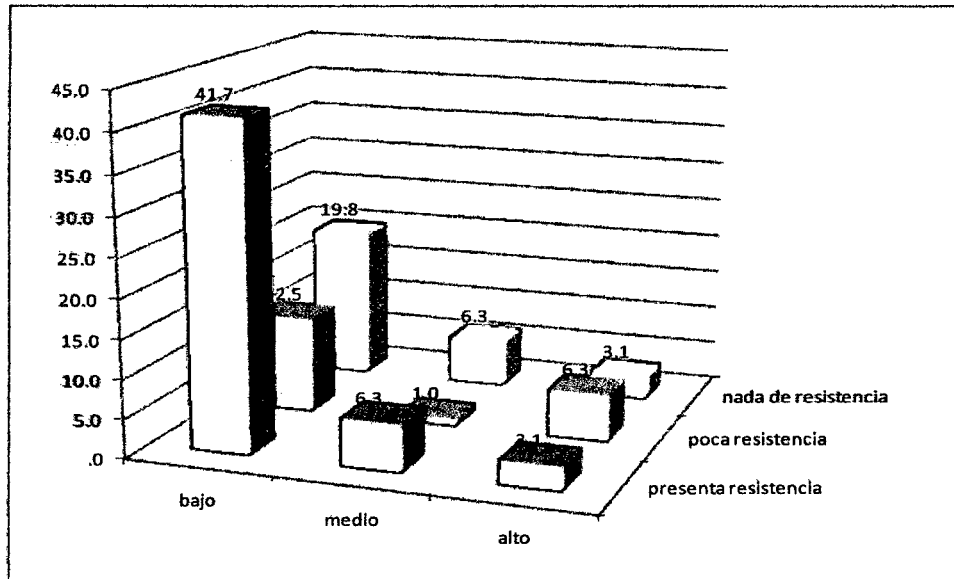
| <b>cambio</b>               | <b>Ventas (agrupado)</b> |          |              |          |             |          |              |          |
|-----------------------------|--------------------------|----------|--------------|----------|-------------|----------|--------------|----------|
|                             | <b>Bajo</b>              |          | <b>Medio</b> |          | <b>Alto</b> |          | <b>Total</b> |          |
|                             | <b>n</b>                 | <b>%</b> | <b>n</b>     | <b>%</b> | <b>n</b>    | <b>%</b> | <b>n</b>     | <b>%</b> |
| <b>Presenta resistencia</b> | 40                       | 41.7     | 6            | 6.3      | 3           | 3.1      | 49           | 51.0     |
| <b>Poca resistencia</b>     | 12                       | 12.5     | 1            | 1.0      | 6           | 6.3      | 19           | 19.8     |
| <b>Nada de resistencia</b>  | 19                       | 19.8     | 6            | 6.3      | 3           | 3.1      | 28           | 29.2     |
| <b>Total</b>                | 71                       | 74.0     | 13           | 13.5     | 12          | 12.5     | 96           | 100.0    |

Fuente: Encuesta a los productores de Anís en el distrito de Curahuasi, 2010

### Gráfico N° 10

#### **Cambio y nivel de ventas de las asociaciones de anís del distrito de Curahuasi**

La resistencia al cambio en la gestión organizacional, disminuye el nivel de ventas, de las asociaciones de productores de anís del distrito de Curahuasi.



**Fuente:** Elaboración propia resultado de la encuesta a los productores de anís.

Según la tabla N° 10 y gráfico N° 10, indica que los productores de anís demuestran una resistencia al cambio ya sea por el temor al que pueda pasar y no manejar información adecuada, generando una baja participación en los mercados tanto locales, regionales y nacionales.

**Prueba de hipótesis:**

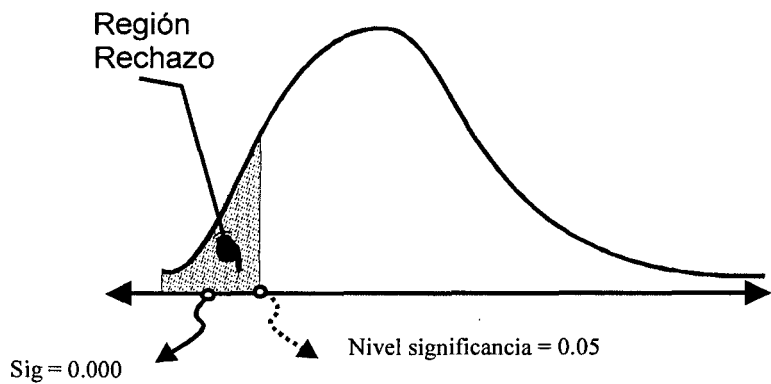
**H<sub>0</sub>:** La resistencia al cambio en la gestión organizacional, no disminuye el nivel de ventas de las asociaciones de productores de anís del distrito de Curahuasi.

**H<sub>i</sub>:** La resistencia al cambio en la gestión organizacional, disminuye el nivel de ventas, de las asociaciones de productores de anís del distrito de Curahuasi.

**Pruebas de chi-cuadrado de Pearson**

|        |              | Ventas |
|--------|--------------|--------|
| cambio | Chi cuadrado | 10,338 |
|        | gl           | 4      |
|        | Sig.         | 0,035  |

Campana de Gauss



Como el valor de sig. Es 0.000 menor al nivel de significancia de 0.05 entonces se rechaza la hipótesis nula, por lo tanto, se acepta la hipótesis alterna con un nivel de confianza estadístico del 95 % y se cumple que la

resistencia al cambio en la gestión organizacional, disminuye el nivel de ventas, de las asociaciones de productores de años del distrito de Curahuasi.

Las organizaciones enfrentan una singular corriente de transformaciones, consistente en nuevas definiciones organizacionales y notables cambios en prácticas y políticas. Se trata de una dinámica aleada de transformaciones, cuyo origen se asocia a la creciente competitividad que domina la actividad productiva como resultados de las tendencias económicas de los últimos veinte años. Estas transformaciones afectan no solamente al ambiente organizacional y divisional de la empresa, que busca así una repuesta de oferta más viable y sostenible frente a las nuevas situaciones que experimentan sus mercados, sino también se manifiestan en relación a las necesidades de capital humano y al desarrollo de este recurso al interior de la empresa.

## **CAPÍTULO IV**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **CONCLUSIONES**

- Las organizaciones enfrentan una singular corriente de transformaciones, consistente en nuevas definiciones organizacionales y notables cambios en prácticas y políticas. Se trata de una dinámica aleada de transformaciones, cuyo origen se asocia a la creciente competitividad que domina la actividad productiva como resultados de las tendencias económicas de los últimos veinte años. Estas transformaciones afectan no solamente al ambiente organizacional y gestión organizacional, que busca así una respuesta de oferta más viable y sostenible frente a las nuevas situaciones que experimentan sus mercados.
- La presente investigación abarca a todas las organizaciones productores de anís del distrito de Curahuasi, donde se viene utilizando una gestión organizacional inadecuada, dificultando y/o limitando la sostenibilidad económica de los productores de anís.
- El apoyo a la gestión de los pequeños productores tiene como objetivo último el desarrollo de sus capacidades tanto productivas como en comercialización, para competir ampliamente en mercados



abiertos. El factor decisivo en este aspecto es la formación de asociaciones de productores que utilicen una gestión organizacional adecuada que sean capaces de desarrollar ventajas competitivas defendibles y sostenibles en el tiempo.

- Dada las características actuales del funcionamiento de los mercados, estas ventajas son prácticamente imposibles de obtener a nivel individual. En consecuencia, la conformación y el desarrollo de las mismas organizaciones deberían constituir el objetivo central y ordenador de las diferentes actividades que realice y no solo en el área de gestión; sino también en el nivel de producción, ventas y en todas las actividades concernientes en la gestión organizacional, que contribuya al mejor desarrollo de las mismas organizaciones.
- Las diferentes asociaciones de productores de años del distrito de Curahuasi manejan los mejores campos de cultivo, con pisos ecológicos favorables para la agricultura en sus distintas variedades, logrando obtener productos de calidad y volúmenes requeridos por los mercados tanto nacionales como extranjeros. Es preciso entonces concluir que la utilización de una gestión organizacional adecuada con el incremento de la producción, lograrían mejores resultados en los objetivos y metas trazadas por las organizaciones.
- Los directivos de las organizaciones debe apoyar en todo momento al cambio, pero además tendrá que nombrar un responsable del cambio

el cual se ha de convertir en el líder del cambio, ésta es la persona encargada de realizar el seguimiento continuo del cambio de motivar a todos los productores a implementarlas y así lograr mejores resultados en la producción y comercialización del producto como también apoyara en la nueva distribución de tareas y responsabilidades.

- Para describir la situación actual en la que se encuentran los productores de anís del distrito de Curahuasi, se tuvo que analizar los resultados obtenidos de los instrumentos de investigación aplicados durante el estudio, llegando a conocer a profundidad los problemas que vienen enfrentando las organizaciones en relación a la gestión organizacional.
- La forma de comercialización que utilizan los productores de anís, es de manera directa a los intermediarios de la localidad, que de alguna manera limita las utilidades percibidas en la comercialización del anís, demostrando que los productores aun no tienen bien definido el mercado al cual está dirigido el anís, ya sea por la poca información que tienen en temas de articulación comercial.
- En cuanto a la productividad, se observó distintas limitantes que impide al productor aumentar la producción ya sea por factores económicos, tecnológicos y/o sociales al no manejar una adecuada información del mercado y la demanda que tiene el producto en

mercados extranjeros que buscan establecer lasos con las asociaciones formales con una buena trayectoria en cuanto a la comercialización.

- La velocidad vertiginosa de los cambios a nivel mundial obliga a las empresas y/o organizaciones nacionales e internacionales a adaptarse a dichas cambios. Por deducción lógica podemos inferir, el cambio causa incertidumbre a los miembros de la organización generando una cierta resistencia al cambio por temor.

## **RECOMENDACIONES**

- En esta presente investigación abarca a todas las organizaciones productores de anís quienes presentan ciertos problemas en cuanto se refiere en la organización, producción y comercialización que son superables utilizando una adecuada gestión organizacional. Que orientará las diferentes actividades y/o estrategias para el logro de los objetivos y metas de las organizaciones.
- Es muy importante poner en énfasis el manejo adecuado de la gestión organizacional de las asociaciones ya que ellos ayudará a tener una sostenibilidad económica en el tiempo como productores logrando mejorar los mercados generando mayor rentabilidad en la comercialización, ya que ello nos permitirá mejorar las condiciones en las que se encuentran los productores anís, para ello, se requiere de un trabajo mutuo entre todos los productores y trabajar de forma coordinada y así lograr los objetivos planteados por cada una de sus organizaciones.
- La situación actual de los productores de anís del distrito de Curahuasi se encuentran desorganizados a causa de los malos manejos que tuvieron las diferentes asociaciones. Trabajando actualmente de forma individual, enfrentando diversos problemas como productores

individuales, tanto en la producción como en la comercialización del anís. Para ello se concluye que la integración hace la fuerza y genera muchas oportunidades. Los mercados cada vez son más exigentes y para ello se debe de estar preparando.

- Conducir o gerencia una organización agrícola es importante ya que requiere de gran dedicación y esmero, el líder o denominado también presidente de la asociación deberá de generar confianza ante los socios y trabajar coordinadamente todas las actividades para el logro alcanzar los objetivos comunes. Así incrementar el desarrollo agrícola de la localidad y la región, asimismo es fundamental que tanto los directivos como los miembros de la asociación reciban apoyo de las diferentes instituciones públicas y privadas principalmente de los gobiernos locales y regionales quienes son los órganos institucionales que apuestan por el desarrollo de la población en sus diversas dimensiones ya que permitirá el desarrollo local como regional.
- Se ha concluido también que las asociaciones logran tener una buena gestión organizacional si se logra rescatar los valores y la confianza en los miembros como en sus representantes, logrando encaminar a la asociación con una sola visión, misión que todos estén dispuesto a lograrlo.
- Se concluye también que los productores de anís, reciben respaldo de diferentes órganos tanto públicos como privados, quienes vienen

trabajando para mejorar la situación actual de los productores y/o organizaciones, para lo cual se les sugiere a los productores ser más accesibles a los cambios y nuevos métodos que traen mejores oportunidades.

## **BIBLIOGRAFÍA:**

- ✓ CHARAJA CUTIPA, Francisco. (2009). El MAPIC en la metodología de la investigación (2ed). Puno Sagitaria impresiones.
- ✓ DICCIONARIO, Enciclopédico Universal Aula Siglo XXI EDITORIAL: Q.W. editorial S.A.C. edición actualizada Pág. 745
- ✓ ARANGO GUZMÁN, Luz María, MARTÍNEZ ALBARRACÍN, Carlos Fernando, (2007). “Propuesta de un modelo de asociatividad aplicado a los restaurantes de la zona aledaña a la Pontificia Universidad Javeriana de Bogotá”. Tesis de licenciatura publicada, Bogotá.
- ✓ MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE CURAHUASI.(2008).“Estudio sub sectorial del cultivo del anís (pimpinella anisum l.) en el distrito de Curahuasi”.
- ✓ SIERRA EXPORTADOR, Sede Apurímac informe n°03 Ing. de la cadena de aní-2010.
- ✓ ADEA, Información digital en PPT. Importancia de la Asociatividad.
- ✓ TEN BRINKE, Henk W. (2002) Administración de Empresas Agropecuarias. México. Pág. 9
- ✓ BARTLETT, Albert Allen (1999) Reflexiones sobre sostenibilidad, crecimiento de la población y medio ambiente en Focus, Vol. 9, n° 1, 1999. Págs. 49-68. Traducido por Gabriel Tobar el 26/3/2007.

- ✓ PYMAGROS, (2004). Curso de Capacitación en Gestión de Agronegocios.
- ✓ Mód. N° 04 “Organización de Agricultores” Pág. 19-20
- ✓ DAVID, r Hampton. (1991). Administración. (3era ed).Mc.Graw- Hill editora.
- ✓ ROSALES SELMAN, Ricardo. La gestión del conocimiento en las organizaciones. Edición electrónica. Texto completo en: [www.eumed.net/libros/](http://www.eumed.net/libros/)
- ✓ HERNANDEZ BRACERO, Lisandro. Generalidades de la coordinación de las organizaciones. Edición electrónica. Texto completo en: [www.eumed.net/libros/](http://www.eumed.net/libros/)
- ✓ VALERIANO ORTIZ, Luiz Fernando
- ✓ HICKS G, Herberth. (1992). “Administración y organización” pág. 328 (1era ed). Continental editorial.
- ✓ PROYECTO, Cultura Organizacional. (2009). . Recuperado el 06 de Julio del 2010, de la página. <http://gestorganizacional.blogspot.com/2009/03/proyecto-de-cultura-organizacional-para.html>
- ✓ BEDOYA SANCHEZ, Enrique Osvaldo. (2003).” La nueva gestión de personas y su evaluación de desempeño en empresas competitivas”. Tesis para optar el grado de Magíster en Administración, Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima Perú.



- ✓ VEGA CAHUANA, Erickson. (2009). Taller de capacitación en organización de productores de papa nativa, organiza Agencia Agraria Challhuahuacho y Equipo Técnico – Apurímac.
- ✓ LUIZ BUSSON, Jorge Héctor. (2009). La asociatividad como estrategia de desarrollo Pagina PDF. la\_asociatividad\_FD
- ✓ GILLEZEAU, Patricia. (2003) Ética, gestión municipal y desarrollo sustentable Universidad del Zulia. VIII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Panamá, 28-31 de octubre de 2003
- ✓ SILVA-COLMENARES, Julio (2007), Crecimiento económico y desarrollo humano. Una distinción necesaria en la búsqueda de un nuevo modo de desarrollo, Universidad Autónoma de Colombia.
- ✓ FLORES KONJA, Adrián Alejandro. (2004).” Metodología de gestión para las micro, pequeñas y medianas empresas en lima metropolitana”. Tesis para optar el grado de. Doctor en Ciencias Contables y Empresariales, Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima Perú.
- ✓ ORTIZ URIBE, Frida Guisela y GARCIA VIETO, María del Pilar.(2004) Metodología de la Investigación el proceso y sus técnicas. México.
- ✓ HERNANDES SAMPLIERI, Roberto, FENÁNDEZ COLLADO, Carlos y BAPTISTA LUCIO, Pilar (2010, 2003, 1998, 1991). Metodología de la investigación (5ta Ed). México/ Interamericana Editores, S.A. Págs. 83 y 84

- ✓ CHARAJA CUTIPA, Francisco. (2009). MAPIC en la Metodología de investigación. (2 ed.). Puno Sagitario impresores, pg.172
- ✓ LEON C. y Otros, (2007). Gestión Empresarial para Agro negocios. Edición electrónica. Texto completo en: [www.eumed.net/libros/2007c/318/](http://www.eumed.net/libros/2007c/318/).
- ✓ PAVEZ SALAZAR, Alejandro. (2000). Gestión Empresarial. Recuperado el 06 setiembre del 2010, de: [www.gestiondelconocimiento.com](http://www.gestiondelconocimiento.com).
- ✓ ARANGO GUZMÁN, Luz María, MARTÍNEZ ALBARRACÍN, Carlos Fernando, (2007). “Propuesta de un modelo de asociatividad aplicado a los restaurantes de la zona aledaña a la Pontificia Universidad Javeriana de Bogotá”. Tesis de licenciatura publicada, Bogotá.
- ✓ ARCE SERPA, Sonia, PROMPEX. (2006). Información digital en ppt. “Asociatividad Empresarial y Competitividad”.
- ✓ CHIAVENATO, Idalberto, (1999). Introducción a la Teoría General de la Administración. Bogotá.
- ✓ DIRECCIÓN REGIONAL AGRARIA APURÍMAC. (2009) Información digital en PPT. Alternativas Más Adecuadas Para La Formalización De Pequeños Productores Agrícolas. Abancay-Apurímac.
- ✓ FERNÁNDEZ – COLLADO, BATISTA Pilar ( ) Metodología de la investigación. México. D. F. Editorial Oasis.
- ✓ FRANCO CONHA, Pedro, (2007). Planes de Negocios: Una Metodología Alternativa. Lima-Perú.
- ✓ GÓMEZ, René y ROCA, William; ORDINOLA, Miguel, MANRIQUE Kurt y JULCA, Pamela y TAPIA, Mario. (2008). Papas Nativas en el Perú.- Editor: Ministerio de Agricultura.

- ✓ GUÍA PRÁCTICA: Reglamento técnico para los productos orgánicos. Aprobado por Resolución Ministerial del despacho de Agricultura RM N° 076-2003-AG.
- ✓ KOONTZ, Harold y WEIHRICH, Heinz, (2003). Administración. Una perspectiva global". México.
- ✓ LOPEZ, Soledad y RUIZ Eugenio, (1998). Gestión Administrativa de Compraventa. España.
- ✓ MIELGO, Pablo Rodolfo. (2005). Ventajas de la integración y formas asociativas para pymes rurales, vol. 38, Pág. 95-120, disponible en
- ✓ <http://www.canadabusiness.ca/ontario>.
- ✓ <http://www.elergonomista.com/marketing/calidad.html>
- ✓ <http://ses4.sep.gob.mx/wb/ses/ses.glosario>: definición Impacto.

## **ANEXOS**

**Anexo Nro 01**  
**Matriz de Consistencia**

**MATRIZ DE CONSISTENCIA DEL PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN.**

**TÍTULO:** Gestión organizacional en la sostenibilidad económica de los productores de anís del distrito de Curahuasi – 2010.

| FORMULACIÓN DEL PROBLEMA  | OBJETIVOS  | HIPÓTESIS   | VARIABLES                             | DIMENSIONES  | INDICADORES   | METODO, TIPO Y DISEÑO  | TÉCNICAS E INSTRUMENTOS  | POBLACIÓN Y MUESTRA  |
|---|--|---|---------------------------------------|--|---|--|--|--|
| <p><b>PG.</b> ¿Cómo influye la Gestión organizacional, en el nivel de sostenibilidad económica de los productores de anís del distrito de Curahuasi, año 2010?</p> <p><b>PE1.</b> ¿Cómo se encuentran organizados actualmente los productores de anís del distrito de Curahuasi 2010</p> <p><b>PE2.</b> Como influye el liderazgo, en la dirección de actividades de las asociaciones de productores de anís del distrito de Curahuasi 2010</p> <p><b>PE3</b> ¿Cómo influye los cambios de la gestión organizacional, en el proceso de la comercialización del anís, en el distrito de Curahuasi, año 2010?</p> | <p><b>OG.</b> Determinar la influencia de la gestión organizacional en el nivel de sostenibilidad económica de los productores de anís del distrito de Curahuasi, año 2010.</p> <p><b>OE1:</b> Describir la situación actual de las organizaciones, de productores de anís del distrito de Curahuasi, 2010.</p> <p><b>OE2.</b> Analizar el estilo de liderazgo que se aplica en la dirección de actividades, de las asociaciones de productores de anís del distrito de Curahuasi, 2010.</p> <p><b>OE3.</b> Identificar los cambios en la gestión organizacional de las asociaciones de productores de anís del distrito de Curahuasi.</p> | <p><b>HG.</b> La inadecuada gestión organizacional influye en gran medida en el bajo nivel de sostenibilidad económica de las asociaciones de productores de anís del distrito de Curahuasi.</p> <p><b>HE1:</b> La estructura orgánica actual ocasiona el bajo nivel de productividad de las asociaciones de productores de anís del distrito de Curahuasi.</p> <p><b>HE2.</b> El estilo de liderazgo que practican los directivos, en la gestión organizacional, conlleva a un bajo nivel de productividad en las asociaciones de productores de anís del distrito de Curahuasi.</p> <p><b>HE3.</b> La resistencia al cambio en la gestión organizacional, disminuye el nivel de ventas, de las asociaciones de productores de anís del distrito de Curahuasi.</p> | <p><b>VARIABLES INDEPENDIENTE</b></p> | <p>11.Estructura Orgánica</p> <p>1.2.-Estilo de Liderazgo</p> <p>1.3.-Cambio en la Gestión</p> | <p>1.1.1 Especialización del trabajo.</p> <p>1.1.2 Departamentalización.</p> <p>1.1.3 Formalización.</p> <p>1.2.1.Liderazgo Autoritario</p> <p>1.2.2.Liderazgo Democrático</p> <p>1.2.3 Liderazgo Liberal</p> <p>1.3.1.Cultura organizacional</p> <p>1.3.2 Incertidumbre</p> <p>1.3.3 Falta de recursos</p> | <p><b>MÉTODO</b></p> <p>deductiva, analítica</p> <p><b>TIPO</b></p> <p>-Investigación Básico</p> <p><b>NIVEL</b></p> <p>-Investigación explicativo</p> <p><b>DISEÑO</b></p> <p>Y= f(X)</p> <p>no experimental y transversal/ correlacional/ causal</p> | <p><b>TÉCNICAS</b></p> <p>-Encuestas.</p> <p>-Entrevistas</p> <p>-Observación</p> <p>-Fichaje</p> <p><b>INSTRUMENTOS</b></p> <p>- Cuestionarios</p> <p>-Guía estructurada</p> <p>- Mapa territorial</p> <p>- Ficha conceptual comentario</p> | <p><b>POBLACIÓN:</b></p> <p>158 productores de anís del distrito de Curahuasi</p> <p><b>MUESTRA</b></p> $M = \frac{z^2 * p q * n}{n * e^2 + z^2 * p q}$ <p><b>M = 96</b> productores de anís del distrito de Curahuasi</p> <p><b>CALENDARIO</b></p> <p>141 días</p> <p><b>PRESUPUESTO</b></p> <p>S/. 5926,00</p> |
|   |  |   | <p><b>VARIABLES DEPENDIENTE</b></p>   | <p>2.1 Nivel de Productividad</p>  | <p>2.1.1 Alto</p> <p>2.1.2 Medio</p> <p>2.1.3 Bajo</p>  |  |  |  |
|   |  |   | <p>Sostenibilidad Económica</p>       | <p>2.2 Nivel de Ventas</p>   | <p>2.2.1 Alto</p> <p>2.2.2 Medio</p> <p>2.2.3 Bajo</p>  |  |  |  |

**Anexo Nro 02**

**Modelo de cuestionario a los productores de de anís del Distrito de  
Curahuasi.**

**UNIVERSIDAD NACIONAL MICAELA BASTIDAS DE  
APURIMAC  
"FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS"**



**Encuesta dirigida a los productores de anís del Distrito de Curahuasi**

La presente encuesta es llenada de manera anónima, tiene por finalidad recopilar datos sobre la gestión organizacional de los productores de anís del distrito de Curahuasi y el nivel de sostenibilidad económica, dicha información contribuirá a la investigación científica realizada.

**INSTRUCCIONES:** Marque con un aspa (x) la respuesta que corresponda, o escriba en los espacios vacíos.

**I.- DATOS GENERALES**

**Género :** M  F

**Edad**

- a) de 18 a 20
- b) de 20 a 29
- c) de 30 a 39
- d) de 40 a 49
- e) 50 a más

**Grado de instrucción**

- a) Sin instrucción
- b) Inicial
- c) Primaria
- d) Secundaria
- e) Superior

**II.- CUESTIONARIO**

**1.- ¿Usted, pertenece alguna asociación actualmente?**

- a) Si
- b) No

Si la respuesta es, Si especifique el nombre de la asociación.....

En caso su respuesta fuera NO pase a las preguntas 2, 3, 4, 6, 7, 8, 9 y del 14 al 27

**2.- ¿La organización al que pertenece Ud., Actualmente se encuentra formalizada ante registros públicos?**

- a) Si
- b) No

**3.- ¿Cuál es su nivel de capacitación técnica, en el proceso de la producción del anís?**

- a) No recibí capacitación pero si manejo bien la producción del anís por la experiencia adquirida en la producción del anís.
- b) Recibí capacitaciones en temas de producción del anís
- c) Recibí capacitaciones técnicas en los temas de producción y comercialización del anís.
- d) Obtuve los conocimientos en las aulas universitarias e institutos.

**4.- ¿Quién le brinda a Ud., las capacitaciones técnicas para un buen proceso en la producción del anís?**

- a) No recibo ningún tipo de capacitación
- b) El ministerio de Agricultura.
- c) sierra exportadora
- d) ONGs.
- e) Todas las anteriores

UNIVERSIDAD NACIONAL MICAELA BASTIDAS DE APURIMAC  
Facultad de Ciencias Administrativas  
Calle 12 de Octubre N° 1000  
Cusco - Perú



**5.- ¿Cuántas veces al año recibió capacitaciones sobre temas de producción del anís**

- a) Nunca recibí capacitación
- b) 2 a menos veces
- c) 3 a 5 veces
- d) 6 a 7 veces
- e) 8 a mas veces

**6.- ¿De qué manera se encuentra formada la organización al que pertenece Usted?**

- a) Presidente, tesorero, secretario y productores
- b) Presidente, tesorero, secretario, vocal y asociados
- c) Presidente, vicepresidente, secretario, tesorero, vocal y asociados
- d) Presidente, vicepresidente, secretario, tesorero, vocal, fiscal y asociados

**7.- ¿Cómo trabaja Ud., con los demás productores de su sector?**

- a) Trabajo de forma individual
- b) Coordinamos la fecha de siembra del anís con los productores del sector.
- c) Coordinamos todas las actividades a realizar durante la campaña pero trabajamos en el proceso de la producción de forma individual
- d) Coordinamos todas las actividades y nos apoyamos en el proceso de la producción y la comercialización del anís.

**8.- ¿Cómo productor de anís. Ud., planifica las actividades a realizar durante la campaña?**

- a) Si
- b) No

**9.- ¿Usted, utiliza algún tipo de documentos de gestión que le ayude a orientar mejor sus actividades?**

- a) Si
- b) No

Si su respuesta es No, pase a la pregunta 12

**10.- ¿Qué tipo de documentos de gestión utiliza la organización a la que pertenece usted?**

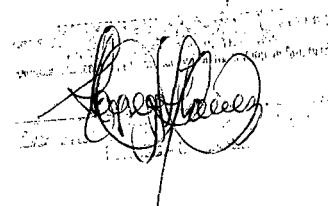
- a) Estatuto y Libro de Actas
- b) plan de actividades y sus reglamentos
- c) plan estratégico
- d) plan de negocios y estudio de mercado.

**11.- ¿Qué opinión mérese el presidente de su organización al que pertenece Ud.?**

- a) Es una persona que solo busca el bienestar propio sin considerar a los demás.
- b) Es una persona poco activa e irresponsable con las funciones que se le delego.
- c) Es una persona que se esmera en mejorar las condiciones de su organización.
- d) Es una persona muy honesta, activa, creativa y emprendedora en los negocios.

**12.- ¿Cómo desempeñan sus funciones los dirigentes de la organización al que pertenece Ud.?**

- a) Muy mala
- b) mala
- c) Regular
- d) Buena
- e) Muy buena



13.- **¿Cómo el presidente de su asociación hace participar a los socios en la toma de decisiones.**

- a) El presidente delega a los demás productores la autoridad para tomar decisiones.
- b) El presidente de la asociación asume toda la responsabilidad de la toma de decisiones, centralizándolas en el.
- c) El presidente propone, escucha y analiza seriamente las ideas de los demás productores. Para la toma de decisiones más útiles y maduras.

14.- **¿Cómo es la relación interpersonal entre los miembros de la organización al que pertenece Ud.?**

- a) Muy mala
- b) mala
- c) Regular
- d) Buena
- e) Muy buena

15.- **¿Usted, produce el anís de acuerdo a?**

- a) La producción habitual de cada campaña
- b) Las ventas realizadas en la anterior campaña
- c) Los pedidos de mis clientes
- d) La demanda actual del mercado que tiende a aumentar como a disminuir

16.- **¿Usted, como productor de anís. Que es lo que quisiera lograr de acá a 5 años?**

- a) Aumentar mis hectáreas de producción y tener mejores mercados
- b) Incrementar la producción, logrando obtener mejores mercados y así mejorar las condiciones de vida de mi familia
- c) Aumentar la producción incorporando maquinarias mejorar la calidad del anís llegando a los mercados extranjeros
- d) Aumentar las hectáreas de producción, implantando tecnología de punta para el procesamiento del anís y así llegar a mercados extranjeros con un producto de calidad.

17.- **¿Cuenta con capital suficiente para solventar los gastos del proceso de producción del anís?**

- a) Si
- b) No

18.- **¿Con que capital de trabajo dispone Usted?**

- a) Terrenos cultivables propio
- b) Mano de obra calificada
- c) Recursos financieros
- d) Todas las anteriores

19.- **¿Cómo realiza Ud., la compra de los insumos para la producción del anís. Tales como las semillas, fertilizantes y foliares. Para el proceso de la producción?**

- a) Individualmente
- b) con otros productores
- c) con la asociación

20.- **¿Aproximadamente cuantas veces al mes, monitorea Ud., el proceso de la producción del anís durante la campaña?**

- a) 1 a 2 veces
- b) 3 a 4 veces
- c) 5 a 6 veces
- d) 7 a más veces

21.- ¿De qué manera el estado motiva o incentiva a los agricultores?

- a) No recibo ningún apoyo como agricultor
- b) A través de Capacitaciones
- c) Monitoreo permanente por especialistas (Ing. Agrónomos)
- d) **Financiamiento de proyectos (Planes de negocios)**
- e) Financiamiento bancario (Agro Banco)

22.- ¿Qué maquinarias y herramientas utiliza Ud., para la producción del anís?

- a) Yunta, fumigadora, segadera.
- b) **El Tractor, yunta, Fumigadora, segadera, zarandas.**
- c) El Tractor, cosechadora, Fumigadora, segadera, zarandas.
- d) El Tractor, cosechadora, trilladora, moto fumigadora, segadera.

23.- ¿Aproximadamente Ud., Cuantos topos de anís sembró en esta campaña?

- a) De 2 topos a Menos
- b) 3 topos a 5 topos
- c) 6 topos a 8 topos
- d) **9 topos a 12 topos**
- e) 13 topos a Más

24.- ¿Aproximadamente que volumen de producción a obtenido Ud., en la campaña actual?

- a) 5 Quintales a menos
- b) 6 Quintales a 15 Quintales
- c) 16 Quintales a 25 Quintales
- d) **26 Quintales a 35 Quintales**
- e) 36 Quintales a más

25.- ¿Qué variedad de anís produce Usted?

- a) Egotipo Curahuasino
- b) Egotipo Boliviano
- c) **a y b**

26.- ¿Actualmente quiénes son sus clientes?

- a) Intermediarios
- b) Cooperativa chagra verde
- c) Sondor S.A.C
- d) **Unilever Andina Peru S.A.**

27.- ¿Por qué vía realiza, el proceso de la comercialización?

- a) De forma directa sin ningún tipo de documento.
- b) A través de un documento de compra y venta
- c) **A través de Contratos**

28.- ¿Cuál es el rango de los precios actuales del anís por quintal?

- a) s/ 490 a menos
- b) **s/ 500 s/ 550**
- c) s/ 560 a s/590
- d) s/ 600 a más

29.- ¿La utilidad, que Usted, percibe en la comercialización del anís es?

- a) Muy mala
- b) Mala
- c) Regular
- d) Buena
- e) **Muy buena**



**GUIA ESTRUCTURADA DE ENTREVISTA**  
**UNIVERSIDAD NACIONAL MICAELA BASTIDAS DE**  
**APURIMAC**  
**“FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS”**



Entrevista dirigida a los presidentes de las organizaciones de productores de anís del Distrito de Curahuasi, provincia de Abancay departamento de Apurímac.

**Sector:**

.....

**Nombre de la Asociación:** .....

.....

**1.- ¿Hace cuánto tiempo está en funcionamiento la asociación que usted preside?**

.....  
 .....

**2.- ¿Actualmente que problema están enfrentando como asociación?**

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

**Que estrategia utilizan para superar el problema.....**

.....  
 .....

**3.- ¿De qué manera se organizan, para realizar las actividades en el proceso de producción?**

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

**4.- ¿Actualmente reciben apoyo de las instituciones?**

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

**Si me pudiera mencionar algunas.....**

.....  
.....

**5.- ¿usted como dirigente de la asociación recibe el respaldo de los productores en todas sus gestiones?**

.....  
.....

**6.- ¿Los socios se identifican con la asociación, participando activamente en todas las actividades programadas?**

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

**7.- Con respecto a la comercialización del anís. ¿Actualmente a que mercado abastece?**

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

**8.- ¿utilizan algún tipo de documento que les permita facilitar la comercialización del anís sin tener ningún percance?**

.....  
.....  
**Qué tipo de documentos utilizan.....**  
.....

**9.- ¿De qué manera son divide las utilidades generadas en la comercialización del anís?**

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

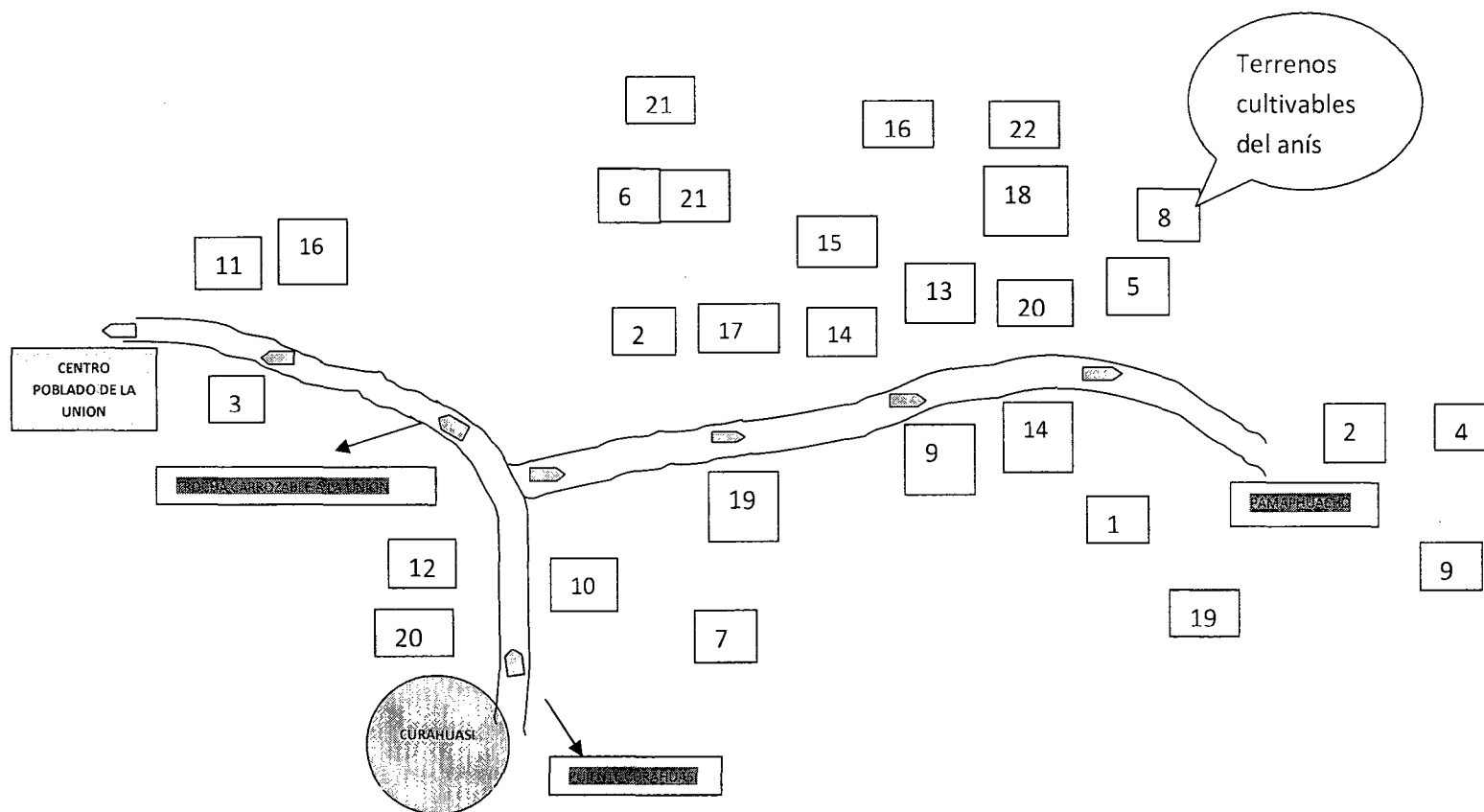
**Anexo Nro 03**

**Hojas de ruta de las sonas productoras de anis del Distrito de  
Curahuasi**

**HOJA DE RUTA: SECTOR LA UNION – CURAHUASI – ABANCAY**

**TIEMPO:** De la población de Curahuasi al sector La Unión se encuentra a 20 Minutos – (Carro)

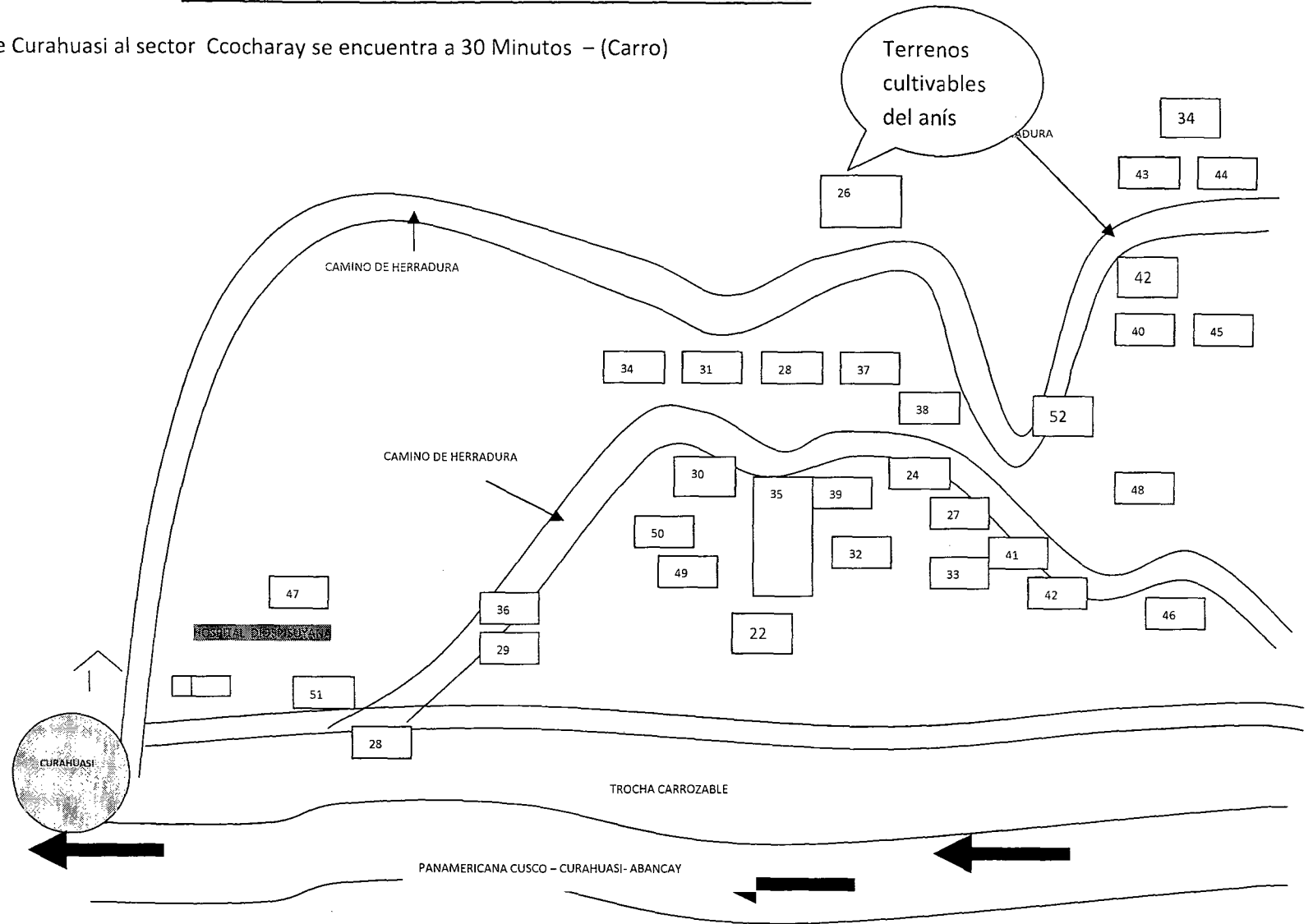
| PARCELA |  |
|---------|--|
| 1       |  |
| 2       |  |
| 3       |  |
| 4       |  |
| 5       |  |
| 6       |  |
| 7       |  |
| 8       |  |
| 9       |  |
| 10      |  |
| 11      |  |
| 12      |  |
| 13      |  |
| 14      |  |
| 15      |  |
| 16      |  |
| 17      |  |
| 18      |  |
| 19      |  |
| 20      |  |
| 21      |  |
| 22      |  |



**HOJA DE RUTA: SECTOR CCOCHARAY – CURAHUASI – ABANCAY**

**TIEMPO:** De la población de Curahuasi al sector Ccocharay se encuentra a 30 Minutos – (Carro)

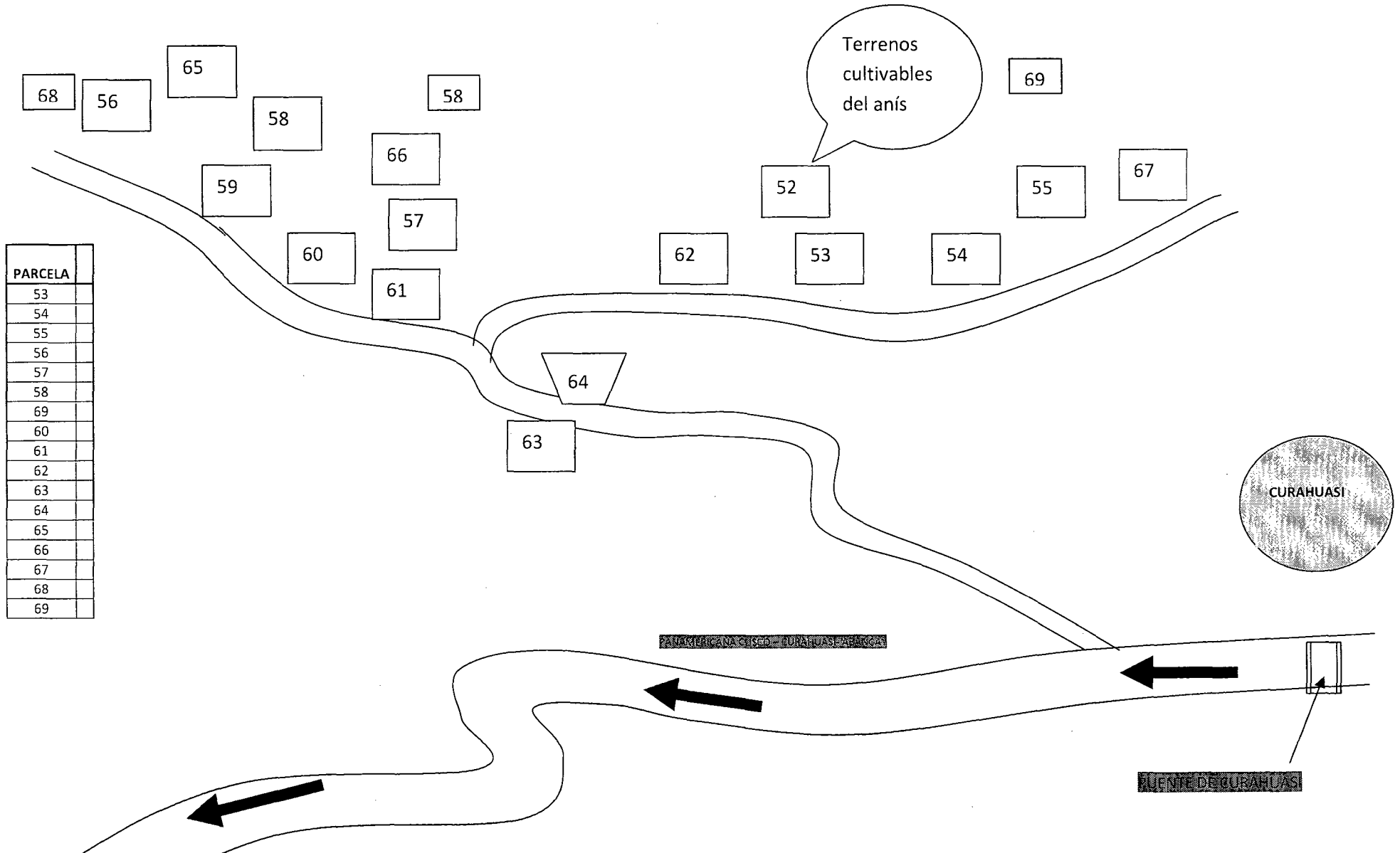
| PARCELA |
|---------|
| 23      |
| 24      |
| 25      |
| 26      |
| 27      |
| 28      |
| 29      |
| 30      |
| 31      |
| 32      |
| 33      |
| 34      |
| 35      |
| 36      |
| 37      |
| 38      |
| 39      |
| 40      |
| 41      |
| 42      |
| 43      |
| 44      |
| 45      |
| 46      |
| 47      |
| 48      |
| 49      |
| 50      |
| 51      |
| 52      |





**HOJA DE RUTA DEL SECTOR DE MOLLEMOLLE – CURAHUASI - ABANCAY**

**TIEMPO:** De la población de Curahuasi al sector Ccocharay se encuentra a 30 Minutos – (Carro)

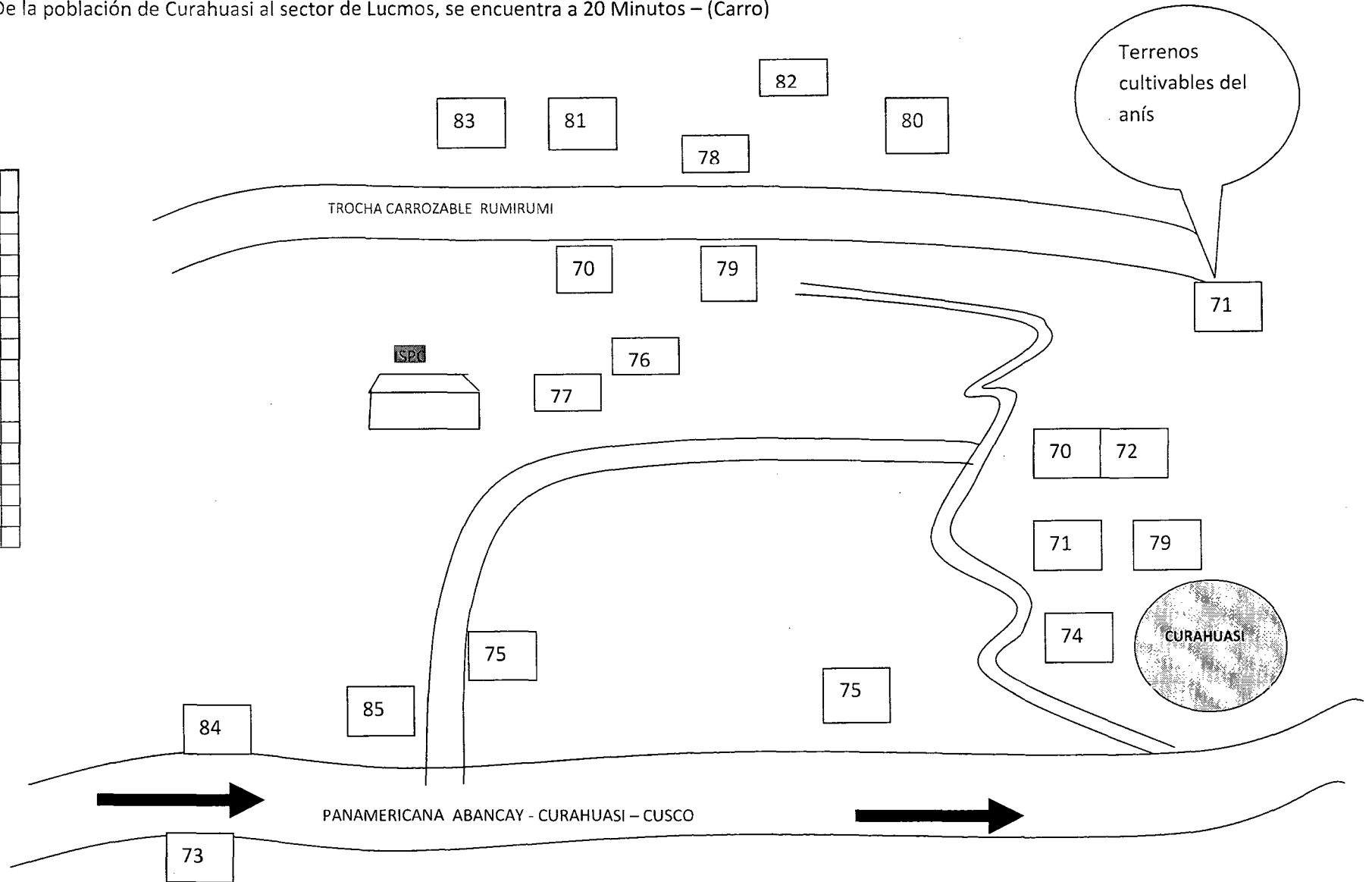


| PARCELA |
|---------|
| 53      |
| 54      |
| 55      |
| 56      |
| 57      |
| 58      |
| 69      |
| 60      |
| 61      |
| 62      |
| 63      |
| 64      |
| 65      |
| 66      |
| 67      |
| 68      |
| 69      |

**HOJA DE RUTA DEL SECTOR DE LUCMOS – CURAHUASI - ABANCAY**

**TIEMPO:** De la población de Curahuasi al sector de Lucmos, se encuentra a 20 Minutos – (Carro)

| PARCELA |  |
|---------|--|
| 70      |  |
| 71      |  |
| 72      |  |
| 73      |  |
| 74      |  |
| 75      |  |
| 76      |  |
| 77      |  |
| 78      |  |
| 79      |  |
| 80      |  |
| 81      |  |
| 82      |  |
| 83      |  |
| 84      |  |
| 85      |  |



**Anexo Nro 04**

**Registro Fotográfico de las Asociaciones de productores de anís del  
Distrito de Curahuasi.**

**9.1 Fotografías durante la aplicación de los instrumentos de Encuesta y Entrevista**

