

**UNIVERSIDAD NACIONAL MICAELA BASTIDAS DE APURIMAC**

**FACULTAD ADMINISTRACIÓN**

**ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN**



**“GESTIÓN ORGANIZACIONAL Y SU INCIDENCIA EN LA  
COMERCIALIZACIÓN DE FIBRA DE ALPACA DE LAS ASOCIACIONES  
ALPAQUERAS EN LA PROVINCIA DE AYMARAES, 2014”**

**TESIS PARA OPTAR EL TÍTULO DE  
Licenciado En Administración de Empresas**

**PRESENTADO POR:**

**BACH: MELISSA FERNÁNDEZ MONTESINOS**

**BACH: VICTORIA GUTIÉRREZ GONZALES**

**Abancay, Agosto del 2015**

**Perú**



**UNIVERSIDAD NACIONAL MICAELA BASTIDAS DE APURÍMAC**

**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN**

**ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN**



**“GESTIÓN ORGANIZACIONAL Y SU INCIDENCIA EN LA  
COMERCIALIZACIÓN DE FIBRA DE ALPACA DE LAS ASOCIACIONES  
ALPAQUERAS EN LA PROVINCIA DE AYMARAES, 2014”**

**TESIS PARA OPTAR EL TITULO DE  
Licenciado en Administración de Empresas**

**PRESENTADO POR:**

**BACH: MELISSA FERNÁNDEZ MONTESINOS**

**BACH: VICTORIA GUTIÉRREZ GONZALES**

**Abancay, Agosto del 2015**

**Perú**



**GESTIÓN ORGANIZACIONAL Y SU INCIDENCIA  
EN LA COMERCIALIZACIÓN DE FIBRA DE  
ALPACA DE LAS ASOCIACIONES ALPAQUERAS  
EN LA PROVINCIA DE AYMARAES, 2014**



## DEDICATORIA

A dios, divino creador y salvador quien guía nuestro camino y a quien le debemos todo lo que tenemos y todo lo que somos.

A nuestros padres, en reconcomiendo a su amor, esfuerzo y sacrificio, por su apoyo incondicional y por estar siempre a nuestro lado en los momentos más difíciles; como una muestra de cariño por sus sabios consejos que incidieron en nuestra formación como mejores personas.

A los docentes de la universidad Nacional Micaela Bastidas, por la gran labor que cumplen al compartir sus conocimientos, para lograr se profesionales de éxito a disposición de la sociedad.



## AGRADECIMIENTO

Agradecemos a Dios por la fortaleza que nos da en nuestro día a día, a la Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurímac, a la Facultad de Administración y en ella a los distinguidos docentes quienes con su profesionalismo y ética puesto de manifiesto en las aulas durante el proceso de formación profesional nos llevó al camino del conocimiento técnico y científico, que nos servirán para ser útiles a la sociedad.

De igual manera a la Ing. Wilson Mollocondo Flores por su apoyo y asesoría en la parte estadística del presente trabajo de tesis.

A nuestra familia por el apoyo incondicional y constante en el proceso de desarrollo de la presente tesis.

Expresamos nuestro más cálido agradecimiento a todas las personas que nos brindaron su apoyo facilitándonos la información necesaria para que este anhelo llegue a ser felizmente culminada.



## **AUTORIDADES UNIVERSITARIAS**

**Dr. Leonardo Adolfo Prada Cárdenas**  
**RECTOR**

**Mgt. Mauro Huayapa Huaynacho**  
**VICE-RECTOR ACADÉMICO**

**Dr. Wilson John Mollocondo Flores**  
**VICE-RECTOR DE INVESTIGACIÓN**

**Mg. Victor Carmelino Vargas Godoy**  
**DECANO DE LA FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**Mg. Rosario Leticia Valer Montesinos**  
**DIRECTOR DE LA ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN  
DE EMPRESAS**



## MIEMBROS DEL JURADO CALIFICADOR

Universidad Nacional Micaela Bastidas  
de Apurímac

*Mgt. Mauro Huayapa Huaynacho*  
Mgt. Mauro Huayapa Huaynacho

**Mgt. Mauro Huayapa Huaynacho**

**Presidente**

UNIVERSIDAD NACIONAL MICAELA BASTIDAS  
DE APURIMAC

*Lic. Adm. Marina Vilca Cáceres*  
Lic. Adm. Marina Vilca Cáceres  
DOCENTE ASOCIADO

**Dra. Marina Vilca Cáceres**

**Primer Miembro**

Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurímac  
FACULTAD DE ADMINISTRACION  
E.A.P.A.F.

*Mgt. Julián Oré Leiva*  
Mgt. Julián Oré Leiva  
DOCENTE

**Mgt. Julián Oré Leiva**

**Segundo Miembro**

## ÍNDICE GENERAL

<b>CAPITULO I.....</b>	<b>1</b>
<b>MARCO REFERENCIAL.....</b>	<b>1</b>
<b>1.1. Antecedentes.....</b>	<b>1</b>
<b>1.1.1. Antecedentes de la investigación.....</b>	<b>1</b>
<b>1.2. Marco teórico.....</b>	<b>5</b>
<b>1.2.1. Gestión Organizacional.....</b>	<b>5</b>
<b>1.2.2. Organización.....</b>	<b>6</b>
<b>1.2.3. Enfoques teóricos de la organización.....</b>	<b>10</b>
<b>1.2.3.1. Enfoque clásico.....</b>	<b>10</b>
<b>1.2.3.2. Enfoque Neoclásica.....</b>	<b>12</b>
<b>1.2.3.3. Enfoque sistémico de la organización.....</b>	<b>15</b>
<b>1.2.3.4. Enfoque situacional de la organización.....</b>	<b>16</b>
<b>1.2.3.5. Nuevos enfoques del diseño organizacional.....</b>	<b>21</b>
<b>1.2.4. Nuevos modelos del diseño organizacional.....</b>	<b>24</b>
<b>1.2.4.1. Modelo de los “seises” de Mintzberg.....</b>	<b>24</b>
<b>1.2.4.2. Modelo del diseño organizacional según Daft.....</b>	<b>34</b>
<b>1.2.4.3. Modelo de administración por resultados.....</b>	<b>39</b>
<b>1.3. Comercialización.....</b>	<b>45</b>
<b>1.3.1. Elementos de comercialización.....</b>	<b>47</b>
<b>1.3.1.1. Producto.....</b>	<b>47</b>
<b>1.3.1.2. Valor.....</b>	<b>47</b>
<b>1.3.1.3. El intercambio.....</b>	<b>47</b>
<b>1.3.1.4. Transacción.....</b>	<b>47</b>
<b>1.3.1.5. Negociación.....</b>	<b>48</b>
<b>1.3.1.6. El mercado.....</b>	<b>48</b>
<b>1.3.2. Características de la comercialización.....</b>	<b>48</b>
<b>1.3.3. Etapas del comercio.....</b>	<b>49</b>
<b>1.3.3.1. Etapa del trueque.....</b>	<b>49</b>
<b>1.3.3.2. Etapa monetaria.....</b>	<b>49</b>
<b>1.3.4. Etapas en la evolución de la comercialización.....</b>	<b>49</b>
<b>1.3.5. La comercialización como función.....</b>	<b>50</b>
<b>1.3.6. La tarea gerencial de la comercialización.....</b>	<b>50</b>
<b>1.3.7. Dimensiones de la comercialización o marketing.....</b>	<b>51</b>
<b>1.3.7.1. Dimensión estratégica.....</b>	<b>51</b>
<b>1.3.7.2. Dimensión táctica.....</b>	<b>56</b>
<b>1.3.8. Técnicas de venta.....</b>	<b>60</b>
<b>1.3.8.1. Técnica de venta personal.....</b>	<b>60</b>
<b>1.4. Generalidades del sector alpaquero.....</b>	<b>64</b>
<b>1.4.1. Población nacional del sector alpaquero.....</b>	<b>68</b>

1.4.2.	Sector alpaquero en la región de Apurímac.....	72
1.5.	Asociatividad .....	72
1.5.1.	Etapas del proceso asociativo .....	73
1.5.1.1.	Etapa de gestación .....	73
1.5.1.2.	Etapa de estructuración .....	73
1.5.1.4.	Etapa productiva o de gestión .....	74
1.5.1.5.	Etapa de declinación.....	74
1.5.2.	Niveles de asociatividad.....	74
1.5.2.1.	Asociatividad primaria o fundacional, .....	74
1.5.2.2.	Asociatividad secundaria o de crecimiento .....	74
1.5.3.	Objetivos.....	75
1.5.3.1.	Objetivos financieros .....	75
1.5.3.2.	Objetivos organizacionales.....	75
1.5.3.3.	Objetivos de comercialización .....	75
1.5.4.	Ventajas .....	76
1.6.	Marco Conceptual.....	76
<b>CAPÍTULO II .....</b>		<b>79</b>
<b>HIPOTESIS Y VARIABLES.....</b>		<b>79</b>
2.1.	Formulación de hipótesis.....	79
2.1.1.	Hipótesis general.....	79
2.2.	Variables y definición operacional de variables: Variable independiente. ....	80
<b>CAPITULO III.....</b>		<b>81</b>
<b>METODOLOGÍA .....</b>		<b>81</b>
3.1.	Tipo y nivel de investigación .....	81
3.1.1.	Tipo de investigación.....	81
3.1.2.	Nivel de investigación .....	81
3.2.	Método y diseño de investigación .....	81
3.2.1.	Método de investigación .....	81
3.2.2.	Diseño de investigación .....	82
3.3.	Población y Muestra .....	82
3.3.1.	Población .....	82
3.3.1.1.	Características y delimitación.....	82
3.3.2.	Muestra .....	83
3.3.2.1.	Tipos de muestreo .....	84
3.3.2.2.	Técnicas e instrumentos de recolección de datos .....	85
3.3.2.3.	Procesamiento y análisis de datos.....	86
<b>CAPITULO IV .....</b>		<b>87</b>
<b>RESULTADOS Y DISCUSIÓN .....</b>		<b>87</b>
4.1.	Resultados .....	87

4.1.1. Análisis situacional de la Gestión organizacional y su incidencia en la comercialización. ....	87
4.2. Discusión .....	96
4.3. Contratación de Hipótesis.....	99
CAPITULO V.....	108
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	108
5.1. Conclusiones .....	108
5.1. Recomendaciones .....	111



## INDICE DE FIGURAS

<b>Figura 1. Elementos de una organización .....</b>	<b>9</b>
<b>Figura 2. Elementos Básicos De Una Organización Según Mintzberg .....</b>	<b>26</b>
<b>Figura 3. Dimensiones organizacionales .....</b>	<b>35</b>
<b>Figura 4. Proceso de planificación comercial .....</b>	<b>54</b>
<b>Figura 5. Población mundial de alpacas .....</b>	<b>65</b>
<b>Figura 6. Principales mercados de la fibra de alpaca .....</b>	<b>68</b>
<b>Figura 7. Principales empresas exportadoras de fibra de alpaca .....</b>	<b>68</b>
<b>Figura 8. Población de alpacas por resultados censal-2012 .....</b>	<b>69</b>
<b>Figura 9. Distritos productores de fibra de alpaca de la provincia de aymaraes .....</b>	<b>83</b>
<b>Figura 10. La estructura organizacional .....</b>	<b>88</b>
<b>Figura 11. El contexto organizacional.....</b>	<b>90</b>
<b>Figura 12. Dimensión operaciones estratégicas de la comercialización .....</b>	<b>92</b>
<b>Figura 13. Las operaciones tácticas de la comercialización .....</b>	<b>94</b>
<b>Figura 14. Influencia de la gestión organizacional en la comercialización.....</b>	<b>99</b>
<b>Figura 15. Influencia de la estructura organizacional en las operaciones tácticas .....</b>	<b>102</b>
<b>Figura 16. Influencia del contexto organizacional en las operaciones estratégicas ....</b>	<b>105</b>

## INDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1:</b> .....	<b>70</b>
<b>Población de ganado alpaquero por razas, según región natural (en miles)</b> .....	<b>70</b>
<b>Tabla 2:</b> .....	<b>71</b>
<b>Población de ganado alpaquero por razas, según departamento -2012</b> .....	<b>71</b>
<b>Tabla 3</b> .....	<b>87</b>
<b>La estructura organizacional</b> .....	<b>87</b>
<b>Tabla 5</b> .....	<b>92</b>
<b>Las operaciones estratégicas de la comercialización</b> .....	<b>92</b>
<b>Tabla 6:</b> .....	<b>94</b>
<b>Las operaciones tácticas de la comercialización</b> .....	<b>94</b>
<b>Tabla 7:</b> .....	<b>99</b>
<b>Influencia de la gestión organizacional en la comercialización</b> .....	<b>99</b>
<b>Tabla 8:</b> .....	<b>101</b>
<b>Prueba de chi-cuadrada de pearson influencia de la gestión organizacional en la comercialización</b> .....	<b>101</b>
<b>Tabla 9:</b> .....	<b>102</b>
<b>Influencia de la estructura organizacional en las operaciones tácticas</b> .....	<b>102</b>
<b>Tabla 10:</b> .....	<b>104</b>
<b>Prueba de chi-cuadrada de pearson influencia de estructura organizacional en las operaciones tácticas</b> .....	<b>104</b>
<b>Tabla 11</b> .....	<b>105</b>
<b>Influencia del contexto organizacional en las operaciones estratégicas</b> .....	<b>105</b>
<b>Tabla 12</b> .....	<b>107</b>
<b>Pruebas de chi-cuadrado de pearson de influencia de contexto organizacional en las operaciones estratégicas</b> .....	<b>107</b>

## RESUMEN

En una época de complejidades, cambios e incertidumbres como la que atravesamos hoy, la gestión organizacional se ha convertido en una de las áreas más importantes de la actividad organizacional, ello ha obligado a los sectores económicos realizar innovaciones estratégicas para adaptarse a las nuevas exigencias del mercado en tal sentido el negocio de la producción, transformación y comercialización de la fibra fina de alpaca constituye una de las principales ventajas competitivas del Perú. El país posee la población de alpacas más importante de la región andina y del mundo con aproximadamente 3'596.753 alpacas al 2012 , en consecuencia desde el punto de vista económico, las alpacas constituyen la especie ganadera más importante en las zonas alto andinas, La actividad pecuaria de camélidos (crianza de alpacas) es principalmente desarrollada por comunidades campesinas donde se concentra la población más pobre del país de los cuales, el 75% de las familias viven en situación de pobreza extrema. La fibra de alpaca, es uno de los productos más apreciados por la industria textil que utiliza fibras de animales como materia prima, y compite con el cashemire, el mohair y la angora. Esencialmente el departamento de Apurímac posee importante cultura de crianza y comercialización de fibra de alpaca albergando en su territorio aproximadamente un 20% de la producción nacional, ya que es el sexto departamento que más produce fibra de alpaca en el país, sin embargo los productores alpaqueras de la provincia de Aymaraes no tienen aprovechamiento integral de este recurso ya que se sostiene en sistemas agropecuarios tradicionales de producción, tasas de natalidad bajas, erosión genética, limitada disponibilidad de infraestructura productiva.

La gestión organizacional de los productores alpaqueras de la provincia de Aymaraes, se caracteriza por una débil organización donde predomina la organización tradicional de la comunidad campesina, asociación de productores formados principalmente para obtener

apoyos puntuales de los proyectos e instituciones (deja de funcionar una vez la intervención concluida), bajos niveles de coordinación, ausencia de documentos de gestión oficiales con objetivos de mediano y largo plazo, escasa formación de los líderes en prácticas productivas, administrativas, tributarias y de gestión teniendo como resultado un bajo nivel de comercialización , con fuerte presencia de acopiadores, intermediarios ,detallistas que genera el abaratamiento del precio de la fibra (precios al barrer), lo que constituye menores ingresos para el productor.

Por consiguiente el presente trabajo de investigación está orientado a determinar la influencia de la gestión organizacional en la comercialización de fibra de alpaca de las asociaciones alpaqueras en la provincia de Aymaraes-2014; en ese sentido de acuerdo a los resultados obtenidos, deducimos que existe bajo nivel organizacional en las asociaciones alpaqueras ya que los miembros quienes conforman las asociaciones alpaqueras de Aymaraes desconocen de temas de gestión organizacional y comercialización, reflejado en los bajos volúmenes de venta de la fibra de alpaca, poseen una estructura organizacional a nivel incipiente organizados bajo libro de actas, desconocen sobre estudios del entorno tanto interno y externo, así como también no tienen planes de trabajo, planes de comercialización o marketing como instrumentos de acción y guía. Cabe indicar estas asociaciones en estudio tienen baja operativización táctica de la comercialización

Finalmente en la presente investigación se ha empleado el diseño de investigación **No experimental, transeccional**, con tipo de investigación científica aplicativo a nivel explicativo, cuya muestra ha sido aplicado a través del instrumento de recolección de datos (encuesta) a 20 asociaciones alpaqueras de Aymaraes, siendo un total de 64 encuestas aplicadas tanto a directivos como productores de las asociaciones.

## SUMMARY

In an age of complexity, change and uncertainty as we are facing today, organizational management has become one of the most important areas of organizational activity, it has forced the economic sectors make strategic innovation to meet the new requirements of market in this regard the business of producing, processing and marketing of fine alpaca is one of the main competitive advantages of Peru. The country has the largest population of alpacas in the Andean region and the world with approximately 3'596.753 alpacas to 2012, thus from an economic point of view, alpacas are the most important in the highlands livestock species Activity livestock camelid (alpaca breeding) is primarily developed for rural communities where the poorest of the country of which population is concentrated, 75% of families living in extreme poverty. Alpaca fiber is one of the most appreciated by the textile industry that uses animals fiber as raw material, products and competes with cashemire, mohair and angora. Essentially Apurimac department has important culture breeding and marketing of alpaca fiber harboring in its territory about 20% of national production, since it is the sixth department produces more alpaca in the country, however the alpaqueras producers Province of Aymaraes not have full use of this resource as it is held in traditional agricultural production systems, low birth rates, genetic erosion, limited availability of productive infrastructure.

The organizational management of producers alpaqueras Aymaraes province is characterized by a weak organization where the traditional organization of the rural community, producer association formed primarily to obtain specific support projects and institutions prevails (stop operating once the intervention completed), low levels of coordination, lack of official documents management objectives in the medium and long term, poor training of leading productive, administrative, tax and management practices resulting in a low level of marketing, with strong presence of collectors, dealers, retailers

generated by the lowering of the price of the fiber (prices sweep), which is lower income for the producer.

Therefore the present research is aimed at determining the influence of organizational management in the marketing of alpaca fiber from alpaqueras associations in the province of Aymaraes-2014; in that sense according to the results, we conclude that there is low organizational level in alpaqueras associations as members who make up the alpaqueras associations Aymaraes unaware of issues of organizational management and marketing, reflected in low sales volumes of fiber alpaca, have an incipient level organizational structure organized under minute book, unaware of studies of both internal and external environment, as well as have work plans, marketing plans or marketing action as tools and guidance. It should be noted these associations studied have low operationalization of marketing tactics

Finally in this research has been used research design not experimental, transactional / correlational - causal, with type of scientific research application for explanatory level, the sample has been applied through the instrument of data collection (survey) to 20 associations alpaqueras Aymaraes, for a total of 64 surveys of both management and producers associations.



## INTRODUCCION

Al igual que la sociedad cambia y evoluciona, el concepto de organización, las formas organizativas y los estilos de gerencia han cambiado y evolucionado más que como un reto, como respuesta a la necesidad por adaptarse a los imperativos y exigencias que cada momento ha ido requiriendo; por lo tanto La teoría organizacional no es un conjunto de datos; es una forma de concebir a las organizaciones es una forma de ver y analizar las organizaciones con más precisión y mayor profundidad de lo que cualquier otra persona podría hacerlo. La forma de ver y pensar en las organizaciones está basada en patrones y regularidades en el diseño y comportamiento organizacional; Por ende el presente trabajo de investigación está dirigido a Determinar la influencia de la gestión organizacional en la comercialización de fibra de alpaca de las asociaciones alpaqueras en la provincia de Aymaraes-2014, explicar la influencia de la estructura organizacional en las operaciones tácticas de las asociaciones alpaqueras en la provincia de Aymaraes -2014. Y Analizar la influencia del contexto organizacional en las operaciones estratégicas de las asociaciones alpaqueras en la provincia de Aymaraes -2014.

La gestión organizacional se ha convertido en una de las áreas más importantes de la actividad humana, ello ha obligado a los sectores económicos realizar innovaciones estratégicas para adaptarse a las nuevas exigencias del mercado; en tal sentido el negocio de la producción, transformación y comercialización de la fibra fina de alpaca constituye una de las principales ventajas competitivas del Perú desde el siglo XIX.

La gestión organizacional en las asociaciones alpaqueras de la provincia de Aymaraes requiere el fortalecimiento y promoción de capacidades organizativas a través de un trabajo coordinado y estrecho entre las comunidades alpaqueras y las instituciones que actúan dentro de este sector, pues notamos que hace falta un trabajo integrado entre los gobiernos locales y regionales para elaborar propuestas y mecanismos de desarrollo



articulados y sostenibles que permita una producción y comercialización de manera más competitiva; por tanto la gestión organizacional influye significativamente en la comercialización de fibra de alpaca de la provincia de Aymaraes contribuyendo a obtener mejores resultados económicos de los productores; ya que como cualquier otro empresario los productores alpaqueros de esta Zona deben sentir que su esfuerzo por mejorar su producción se traduce en reconocimientos y resultados económicos y sociales.

**Capítulo I: Marco teórico.-** Este capítulo considera la fundamentación teórica, la misma que está conformada por el análisis descriptivo de las variables tanto independiente como dependiente; la cual examina la Gestión Organizacional como proceso porque todos los encargados de ella, prescindiendo de sus habilidades y actitudes, realizaron ciertas actividades interrelacionadas con el fin de lograr los fines y objetivos organizacionales deseados para éstas organizaciones. Esto se hizo bien sea en función de los objetivos estratégicos (visión) y/o de los objetivos tácticos (misión), o buscando cumplir los propósitos cooperativos, cuya ventaja es que constituye un pilar fundamental sobre el que todas las políticas operativas de la empresa y procesos de trabajo se construyen. Las relaciones gerenciales de información y el flujo de ideas, las decisiones y la información están formalmente establecidas mediante la estructura organizacional de la empresa. La comercialización es el conjunto de las acciones encaminadas a comercializar productos, bienes o servicios por una organización que encamina todos sus esfuerzos a satisfacer a sus clientes y la obtención de utilidades. Por tanto, comercializar se traduce en el acto de planear y organizar un conjunto de actividades necesarias que permitan poner en el lugar indicado y el momento preciso una mercancía o servicio logrando que los clientes, que conforman el mercado, lo conozcan y lo consuman; se da en dos planos: micro y macro. se utilizan las definiciones de micro comercialización y macro comercialización.



**Capítulo II:** Metodología de la investigación.-El diseño de la investigación constituye el plan general con el fin de dar respuestas a la sistematización del problema. En este estudio se utilizó el nivel explicativo que 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 físicos o sociales, se explica la incidencia de la variable independiente sobre la variable dependiente; se empleó la investigación documental bibliográfica, se analizó la Gestión organizacional como base fundamental para la socialización de fibra de alpaca, la investigación del campo, estuvo dirigida a los Asociaciones Alpaqueras productoras de fibra de alpaca de la Provincia de Aymaraes-Apurímac.

Se utilizó el método deductivo, las técnicas de investigación aplicadas fueron las encuestas. La población que se estudió fueron los 64 (directivos y miembros) de asociaciones de la Provincia de Aymaraes.

**Capítulo III:** Análisis de resultados.- Este capítulo comprende el análisis de las encuestas, concluyendo que los resultados evidenciaron la incidencia de la gestión organizacional en la comercialización de fibra de alpaca de las asociaciones alpaqueras en la provincia de Aymaraes-2014.

**Capítulo VI:** Conclusiones y recomendaciones.- Se refiere a la solución del problema como es,

la gestión organizacional en la comercialización de fibra de alpaca de las asociaciones alpaqueras en la provincia de Aymaraes-2014, existiendo una débil gestión organizacional de las asociaciones productoras de fibra de alpaca, para mejorar la gestión organizacional se deben de fortalecer los conocimientos y capacidades de las asociaciones en temas de gestión organizacional.

# CAPITULO I

## MARCO REFERENCIAL

### 1.1. Antecedentes

#### 1.1.1. Antecedentes de la investigación

Lic. en Sociología, Juan Pablo Casado Fernández de la Universidad de Málaga del departamento de Economía y Administración de Empresas; para optar el título doctoral titulada “Orientación al mercado y estructura organizativa: Una aproximación a la cultura organizativa de los sectores del gas y electricidad- 2011”; cuyo objetivo general es analizar si las estructuras orgánicas, entendidas como tipología organizativa, favorecen y condicionan la adopción y desarrollo de un enfoque o perspectiva de orientación de mercado, tratando de determinar la relación existente entre ambos enfoques, así como la causalidad (causa- efecto) de una variable sobre otra. La muestra seleccionada en este proyecto ha sido desarrollado tomando como escenario el conformado por las empresas y grupos que operan en el mercado minorista del gas y la electricidad, concretamente, nos referimos a las compañías distribuidoras y comercializadoras que operan en el sistema eléctrico y gasista nacional. El total de empresas que forman parte del Registro de Comercializadoras y Distribuidores de los sectores gasista y el eléctrico consta de 491 empresas; la técnica elegida para la recogida de información ha sido mediante la aplicación de una encuesta personal; finalmente a la conclusión general que se llega en el proyecto mencionado es de poner de manifiesto la interrelación y complementariedad entre dos enfoques o perspectivas vinculadas al mundo de la gerencia y dirección empresarial, de un lado la Orientación al Mercado (OM), y del otro, la consideración de criterios de tipo orgánico (EO); tratando, en la medida de lo posible, de analizar y comprender la relación existente entre determinados

factores o elementos clave del diseño estructural (forma) respecto a determinados criterios o enfoques gerenciales (contenido) en un intento por desarrollar un modelo de organización próspera y eficiente. De hecho, de unos años a esta parte la mayoría de investigaciones parecen indicar que las relaciones entre forma (estructura) y contenido (estrategia) parecen ser recíprocas produciéndose en una doble dirección, de modo que la estructura de una organización contribuye a delimitar canales de comunicación, la naturaleza de las interacciones entre sus miembros, los contenidos y formas de coordinación así como los niveles de poder y responsabilidad dentro de la misma.

Bach. María Franchesca Muro Cuglievan, de la Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo, para optar el título de Licenciada en Administración de Empresas, con proyecto de investigación titulado “Propuesta de rediseño organizacional para el Instituto Cultural peruano norteamericano Chiclayo-2013”; cuyo objetivo general es proponer un rediseño organizacional para el Instituto Cultural peruano norteamericano - Chiclayo. El nivel de investigación utilizado en este proyecto tesis es la investigación descriptivo; de acuerdo a los resultados obtenidos concluye que El Instituto Cultural Peruano Norteamericano - Chiclayo, tiene una misión, visión, objetivos y los documentos de gestión que guían las actividades que se desarrollan pero no están plasmados en documentos oficiales, por lo que el personal desconocen la existencia de los mismos.

Provocando que los empleados no se ubiquen jerárquicamente en el lugar que les corresponde de acuerdo con las responsabilidades que el puesto posee con ello demora la ejecución de las funciones asignadas, generando la duplicidad de esfuerzos y evasión de responsabilidades; desperdiciando la utilización de sus

recursos humanos, tecnológicos y su avance al logro de los objetivos se hace dificultoso.

También encontramos un alto grado de centralización específicamente en el puesto de dirección ejecutiva, limitando a los empleados en la toma de decisiones, el mismo que ocasiona atrasos en la ejecución de todas las actividades que se desarrollan en la empresa.

El proyecto elaborado por la Unidad Formuladora del Gobierno Regional de Apurímac, a nivel de Expediente Técnico y ser ejecutado por el Gobierno Regional de Apurímac, en el que se ha identificado el problema central como “Mejoramiento del nivel competitivo de la cadena de la fibra de alpaca y vicuña en la región Apurímac 2013”, Código SNIP: 221803; cuyo objetivo principal es Mejorar el nivel competitivo de la cadena de la fibra de alpaca y vicuña en la región Apurímac, para tal el efecto han determinado los medios o herramientas para alcanzar el objetivo central, lo siguiente: Mejora de las pasturas naturales, Producción de fibra extra fina y fina en la región, Generación de valor agregado de la fibra de alpacas, Eficiente articulación a mercados de fibra y artesanías de alpaca, finalmente se concluye que la inversión total del presente proyecto es de S/. 8, 430,116.70 nuevos soles el cual está presupuestado por la Región Apurímac para una ejecución de tres años, las capacidades competitivas en la producción, comercialización y transformación de la fibra de alpaca en la región Apurímac, generará impactos positivos para el desarrollo socioeconómico y cultural.

Bach. Yaneth Ferro Paniagua de la Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurímac; para optar el Título de Licenciado en Administración de Empresas, con el título de investigación “Gestión organizacional en la sostenibilidad económica de los productores de anís del distrito de Curahuasi-2010” cuyo objetivo general del

proyecto de investigación es determinar la influencia de la gestión en el nivel de sostenibilidad económica de los productores de anís del distrito de Curahuasi año 2010; con nivel de investigación explicativo; teniendo como tipo de investigación la investigación básica. El proyecto de investigación mencionado es de diseño no experimental transversal/correlacional casual, con técnicas de investigación para la recolección de datos de datos lo siguiente: la encuesta, entrevista, observación y fichaje; de acuerdo a los resultados obtenidos concluye que las diferentes asociaciones de productores de anís del distrito de Curahuasi utilizan una gestión organizacional inadecuada, dificultando y/o limitando la sostenibilidad económica de los productores de anís.

Bach. Ricardina Vergara Huamanñahui, de la Universidad Nacional Micaela Bastidas de Apurímac, de la facultad de Administración de Empresas para optar al título de Administrador de Empresas, el cual tiene como título de investigación “Modelo de Asociatividad de Productores con enfoque de sistemas y su impacto en el nivel de comercialización de papa nativa, en la provincia de Aymaraes, 2007-2009”, con objetivo general de determinar el impacto del modelo de la asociatividad de productores en la comercialización de papa nativa, en la provincia de Aymaraes durante el periodo 2007-2009. El tipo de investigación del presente trabajo de investigación corresponde al tipo de investigación Básica, donde se aplica el modelo teórico de administración por sistemas orientado a las empresas agrarias de carácter asociativo, así mismo el nivel de la investigación realizada tiene un nivel descriptivo y explicativo con asociación de variables causa y efecto enunciado en el problema, el objetivo y la hipótesis de investigación, Según los resultados obtenidos ha llegado a las conclusiones donde las diferentes asociaciones de productores de papa nativa de la provincia de Aymaraes se

de coordinación de recursos con esfuerzo y eficacia que conducen hacia una finalidad fundamentado por” (Rementeria, 2008).

### 1.2.2. Organización

Desde el punto de vista etimológico la palabra organización deriva del término griego órgano, y alude a “instrumento para obrar” señalado por (Gairin, 2000, pág. 12), descomponiéndose a su vez en otros términos que indican acción, obra y trabajo o disposición. También organización equivale en latín a ordenación (“*ordinatio*”) y disposición (“*dispositio*”). De lo anterior, pueden apuntarse alguna consideración sobre los vocablos relacionados con el término organización. En primer lugar, organización aparece como algo dinámico (“*acción*”) y estrechamente vinculado con la práctica (“*obra*”), en el sentido de búsqueda de la aplicabilidad a los hechos y situaciones concretas. Pero, por otra parte, su carácter de instrumento determina un proceso de actuación regulado, que busca cierta eficiencia y que desecha la mera actividad sin ninguna finalidad. Por último, la organización supone ordenación de una realidad y, consecuentemente, adecuación entre los elementos que en ella intervienen.

Según (Daft, 2011), “ las organizaciones son 1) entidades sociales que 2) están dirigidas a las metas, 3) están diseñadas como sistemas de actividades estructuradas y coordinadas en forma deliberada y 4) están vinculadas al entorno” (pág. 36).

El elemento clave de una organización no es una construcción ni un conjunto de políticas y procedimientos; las organizaciones están constituidas por las personas y las relaciones entre ellas. Una organización existe cuando las personas interactúan entre sí para realizar funciones esenciales que ayudan a alcanzar las metas.

Para (Hogde, 2003) “la organización está formada por dos o más personas que trabaja en colaboración y en conjunto dentro de unos límites identificables para

alcanzar una meta u objetivo en común (pág. 11)”. Dentro de esta definición hay varias ideas implícitas: las organizaciones están formadas por personas (es decir miembros); las organizaciones dividen el trabajo entre sus miembros; y las organizaciones persiguen metas y objetivos comunes.

Es probable que el ser humano siempre haya vivido en grupos organizados y tareas como cazar, recoger comida, etc. Los individuos trabajando en forma conjunta pueden cumplir objetivos que ningún individuo en forma solitaria podría llevar a cabo. Las tareas complicadas se podrían dividir entre varias personas y aquellas personas que tengan conocimientos más especializados u otras cualidades podrían trabajar en las áreas que más encajen entre el individuo y las necesidades del grupo.

Cuando se empieza a dividir el trabajo y a buscar la especialización entre los miembros de la organización, también es necesario asegurarse de que todo el mundo continúe trabajando para alcanzar metas organizativas comunes; por lo que resulta preponderante la coordinación y el control de las acciones entre los miembros de la organización. Asimismo desde otra perspectiva (Shein, 1982) define a la organización como:

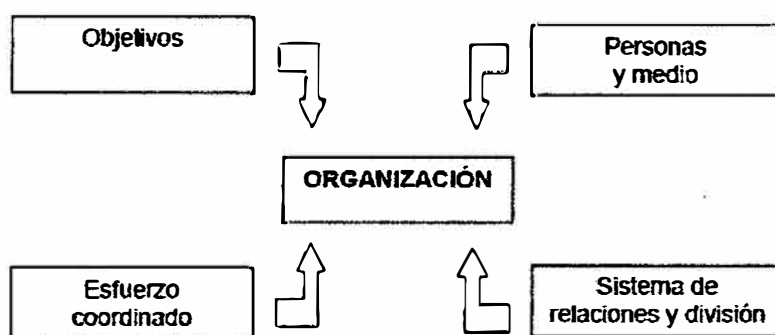
Sistema abierto y complejo en interacción dinámica con múltiples medios que trata de alcanzar metas y realizar tareas a muchos niveles y en grados diversos de complejidad, evolucionando y desarrollándose a medida que la interacción con un medio cambiante determina nuevas adaptaciones internas de la cual se puede establecer que:

- a) La organización se debe concebir como un sistema abierto, es decir que está en constante interacción con todos sus medios, asimilando materia prima,

personas, energía e información y transformándola o convirtiéndola en productos y servicios que luego se envían a esos diversos medios.

- b) La organización se debe concebir como un sistema con propósitos y funciones múltiples que implican diversas interacciones entre la organización y sus medios. Muchas de las actividades de los subsistemas de la organización no se pueden entender si no se consideran estas múltiples interacciones y funciones. La organización está conformada por muchos subsistemas que están en interacción dinámica unos con otros. En lugar de analizar el fenómeno organizacional en términos de la conducta de cada individuo, cada vez es más importante analizar la conducta de cada subsistema, sea porque éste se considera en términos de coaliciones, grupos, roles o cualquier otro elemento conceptual.
- c) Como los subsistemas son en cierta forma interdependientes, los cambios en un subsistema afectan posiblemente la conducta de otros subsistemas.
- d) La organización existe en un medio dinámico conformado por un sin número de otros sistemas; más grandes algunos y otros más pequeños que la organización. (pág. 210).

Por otro lado (Zuani, 2005) “señala que una organización involucra la agrupación de esfuerzos para un fin común, la coordinación y armonización de los esfuerzos individuales, un objetivo común y un sistema de relación y distribución de tareas; elementos que se describen en la figura 01 (pág. 28)”.



**Figura 1. Elementos de una organización**

Fuente: (Zuani, 2005, pág. 29).

De las apreciaciones mostradas, se puede definir a las organizaciones como entes o sistemas sociales creados para el logro de determinados objetivos ya sean con fines de lucro o sin fines de lucro que mediante la interacción del trabajo humano con los recursos económicos, físicos y tecnológicos disponibles generan bienes y servicios.

### 1.2.2.1. Importancia de las organizaciones

Las organizaciones existen para hacer lo siguiente:

- Reunir los recursos necesarios para alcanzar las metas y los resultados deseados
- Producir bienes y servicios con eficiencia
- Facilitar la innovación
- Utilizar tecnologías de información y manufactura modernas
- Adaptarse a un entorno en constante cambio e influir en éste
- Crear valor para propietarios, clientes y empleados
- Enfrentar desafíos continuos de diversidad, ética, así como la motivación y coordinación de los empleados (Daft, 2011, pág. 38).

### 1.2.3. Enfoques teóricos de la organización

#### 1.2.3.1. Enfoque clásico

A comienzos del siglo XX, dos ingenieros desarrollaron trabajos pioneros sobre Administración. Uno, el estadounidense Frederick Winslow Taylor, inició la llamada escuela de la **Administración Científica**, que busca aumentar la eficiencia de la empresa mediante la racionalización del trabajo del obrero. Por otro lado el europeo Henry Fayol, desarrolló la llamada **teoría clásica** que se ocupa del aumento de la eficiencia de la empresa mediante la organización y aplicación de principios científicos generales de Administración (Chiavenato, 2006, pág. 44).

En función de esas dos corrientes, el enfoque clásico de la Administración puede dividirse en dos orientaciones opuestas hasta cierta medida, aunque se complementan con relativa coherencia.

La preocupación básica de la escuela de la Administración Científica se centra en incrementar la productividad de la empresa aumentando la eficiencia del nivel operacional o nivel de los obreros. De ahí el énfasis puesto en el análisis y en la división del trabajo obrero. En ese sentido, la administración científica desarrolla un enfoque de abajo hacia arriba (del obrero hacia el supervisor y el gerente) y de las partes (obreros y sus cargos) hacia el todo (organización empresarial). Taylor no estaba de acuerdo con la centralización de la autoridad y defendía la llamada *supervisión funcional* que es justamente la existencia de diversos supervisores especializados en determinada área, con autoridad funcional sobre los mismos subordinados. Para Taylor el tipo de organización por excelencia es la organización funcional (Chiavenato, 2006, pág. 56).

En realidad ambas teorías perseguían el mismo objetivo: la búsqueda de la eficiencia de las organizaciones.

Según la Administración Científica, esa eficiencia se lograba mediante la racionalización del trabajo del operario y la sumatoria de la eficiencia individual. En tanto que Henry Fayol creador de la Teoría clásica parte del todo organizacional y de su estructura para garantizar la eficiencia en todas las partes organizadas, sean órganos (secciones, departamentos, etc.) o personas (ocupantes de cargos y ejecutores de tareas). Por consiguiente, la preocupación por la estructura y la forma de la organización constituye la esencia de la teoría clásica; en consecuencia la estructura organizacional se caracteriza por tener una jerarquía, es decir una línea de autoridad que articula las posiciones de la organización y especifica quien está subordinado a quien lo cual refleja la influencia de las concepciones antiguas de organización (la organización militar y la antigua eclesiástica), tradicionales, rígidas y jerarquizadas (Chiavenato, 2006, pág. 70).

La teoría clásica analizaba la división de los órganos que componen la organización: departamentos, divisiones, unidades, etc.

Fayol se interesó por la llamada organización lineal, uno de los tipos de organización más sencillos, la cual se basa en los principios de: unidad de mando, unidad de dirección, centralización de la autoridad, cadena escalar. La organización lineal presenta una forma claramente piramidal. Por otra parte, los autores clásicos distinguen dos clases de autoridad: la de línea y la de Staff. La primera es el poder formal que tienen los gerentes para dirigir y controlar a los subordinados inmediatos. La segunda es aquella que se atribuye a los

especialistas de Staff en sus áreas de acción y de prestación de servicios; es menos amplia e implica el derecho de asesorar, recomendar y orientar, es una relación de comunicación. (Chiavenato, 2006, pág. 74).

Fayol citado por (Chiavenato, 2006) “destaca que toda empresa cumple seis funciones: funciones técnicas, funciones comerciales, funciones financieras, funciones de seguridad, funciones contables, funciones administrativas. Así como también define el acto de administrar como planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar” (pág. 71).

Finalmente Fayol definió los principios generales de administración los cuales son: división del trabajo, autoridad y responsabilidad, disciplina, unidad de mando, unidad de dirección, subordinación de los intereses individuales a los generales, remuneración del personal, centralización, orden, equidad, estabilidad del personal, cadena escalar, iniciativa y espíritu de equipo (pág. 72)

#### **1.2.3.2. Enfoque Neoclásica**

El enfoque neoclásico es la reivindicación de la teoría clásica actualizada adaptada a los problemas administrativos al tamaño de las organizaciones de hoy. Las principales características de la teoría neoclásica son: énfasis en la práctica de la administración, reafirmación de los postulados clásicos, énfasis en los principios generales de la administración, énfasis en los objetivos y en los resultados, eclecticismo conceptual (Chiavenato, 2006, pág. 130).

Los autores neoclásicos añadieron algunos elementos al concepto de organización y la definieron como un conjunto de posiciones funcionales y

jerárquicas, orientadas a la producción de bienes y servicios; siendo los principios fundamentales de la organización formal los siguientes:

- **División del trabajo;** proceso que consiste en descomponer un proceso complejo en una serie de pequeñas tareas
- **Especialización;** consecuencia de la división del trabajo en la que cada órgano o cargo tiene funciones y tareas específicas y especializadas.
- **Jerarquía;** consecuencia del principio de división del trabajo y la diversificación funcional en la organización esto significa que la organización necesita una estructura jerárquica, para dirigir las operaciones de los niveles subordinados.
- **Amplitud administrativa;** como consecuencia del principio de la distribución de autoridad y responsabilidad, la amplitud administrativa indica el número de subordinados que un administrador puede supervisar (Chiavenato, 2006, pág. 139).

Una de las características de la teoría clásica fue el exceso énfasis en la estructura, es decir en la organización formal. La organización formal comprende estructura organizacional, directrices, normas y reglamentos de la organización rutinas y procedimientos, en fin, todos los aspectos que expresan como la organización pretende que sean las relaciones entre los órganos, cargos y ocupantes, con la finalidad de que sus objetivos sean alcanzados. La **organización del tipo lineal** constituye la forma estructural más simple y antigua, pues tiene su origen en la organización de los antiguos ejércitos y en la organización eclesiástica de los tiempos medievales. El nombre organizativo lineal significa que existen líneas directas y únicas de autoridad y responsabilidad entre superior y subordinados (Chiavenato, 2006, pág. 160).

El tipo de **organización funcional** es el tipo de estructura organizacional que aplica el principio funcional o principio de la especialización de las funciones, por otro lado la **organización línea-staff**, es el resultado de la combinación de los tipos de organización lineal y funcional, reunidas para proporcionar un tipo organizacional más complejo y completo (Chiavenato, 2006, pág. 164).

Para el enfoque clásico, la base fundamental de la organización es la división del trabajo. A medida que la organización crece, esta presentará una tendencia a diferenciarse y especializarse cada vez más las unidades que componen su estructura organizacional. Mientras que la Administración Científica se preocupaban por la especialización del trabajo en el nivel operativo, la Teoría Neoclásica complementa dos contribuciones anteriores con nuevos enfoques de **departamentalización**; es un medio para obtener homogeneidad de tareas en cada órgano. Los principales tipos de departamentalización son:

- **Por funciones**; Consiste en la agrupación de las actividades y tareas de acuerdo con las funciones principales desarrolladas dentro de la empresa.
- **Por producto o servicios**; Involucra diferenciación y agrupación de actividades de acuerdo de acuerdo con el resultado de la organización, es decir de acuerdo con el producto o servicio realizado.
- **Por ubicación geográfica**; Requiere diferenciación y agrupación de actividades de acuerdo con la ubicación donde el trabajo se desempeñará, un área de mercado a ser servida por la empresa
- **Por clientela**; La organización con base en la clientela involucra la diferenciación y agrupación de actividades según el tipo de persona o

personas para quienes se ejecuta el trabajo. Las características de los clientes (como edad, sexo, nivel socioeconómico, tipo de consumidor, etc.) constituyen la base para este tipo de departamentalización.

- **Por etapas del proceso;** Se utiliza con frecuencia en las empresas industriales en los niveles más bajos de la estructura organizacional de las áreas productivas o de operaciones. La diferenciación y agrupación se lleva a cabo por medio de la secuencia del proceso productivo u operacional, o aun por medio del arreglo y disposición racional del equipo utilizado.
- **Por proyectos;** La agrupación u organización en la base de proyectos implica la diferenciación y la agrupación de las actividades de acuerdo con las salidas y los resultados (outputs) relativo a uno o varios proyectos de la empresa (Chiavenato, 2006, pág. 188).

### 1.2.3.3. Enfoque sistémico de la organización

El enfoque de Sistemas fue iniciado por Bertalanffy en los años de 1950, quien elaboró una teoría interdisciplinaria denominada Teoría General de Sistemas que era capaz de trascender los problemas exclusivos de cada ciencia y proporcionar principios y modelos generales para todas las ciencias involucradas, de forma que los descubrimientos efectuados en cada una pudieran ser utilizados por las otras.

Según (Chiavenato, 2006) La teoría de sistemas también proporciona una forma simple de modelar las organizaciones centrándose en la estructura y en las relaciones o interdependencia entre las diferentes partes de la organización.

La TDG, se fundamenta en tres premisas básicas que son:

- **Los sistemas existen dentro de sistemas;** Cada sistema de constituye de subsistemas, y al mismo tiempo, hace parte de un sistema más grande, el supra sistema.
- **Los sistemas son abiertos;** Es una consecuencia de la premisa anterior. Cada sistema existe dentro de un medio ambiente constituido por otros sistemas, los sistemas abiertos se caracterizan por un proceso infinito de intercambio con su ambiente para cambiar energía e información.
- **Las funciones de un sistema dependen de su estructura;** Cada sistema tiene un objetivo o finalidad que constituye su papel en el intercambio con otros sistemas dentro del medio ambiente (pág. 410).

#### **1.2.3.4. Enfoque situacional de la organización**

El enfoque contingencial enfatiza que no se alcanza la eficacia organizacional siguiendo un único y exclusivo modelo organizacional, ósea no existe una forma única y mejor para organizar en el sentido de alcanzarse los objetivos variados de la organización dentro de un ambiente también variado, pues diferentes ambientes, requieren diferentes diseñar organizacionales para obtener eficacia.

La visión situacional procura analizar las relaciones dentro y entre los subsistemas, así como entre la organización y su ambiente y definir estándares de relaciones o configuración variables, pues la visión contingencial se dirige sobre todo hacia diseños organizacionales y sistemas gerenciales adecuados para cada situación específica (Chiavenato, 2006, pág. 431).

La teoría situacional surgió a partir de varias investigaciones hechas para verificar los modelos de estructuras organizacionales más eficaces en determinados tipos de organización; tales investigaciones son las siguientes:

**a) Investigación de Chandler sobre estrategia y estructura organizacional**

Chandler citado por (Chiavenato, 2006), llevo a cabo una investigación histórica sobre los cambios estructurales de cuatro grandes empresas norteamericanas (DuPont, General Motors, Standard oil Co de New Jersey y Sears Roebuck & Co), relacionándolas con la estrategia de negocios para demostrar como la estructura de esas empresas había sido continuamente adaptada y ajustada a su estrategia. Estas grandes organizaciones pasaron por un proceso histórico de cuatro etapas distintas.

- **Acumulación de recursos;** iniciada después de la guerra (1865), con expansión de la red de ferrocarriles, la migración rural y el inicio de la inmigración europea. En esta etapa, las empresas prefirieron ampliar sus instalaciones de producción en lugar de organizar una red de distribución, en la que órganos de compra y adquisición crecieron, surgiendo el control por integración vertical que permitió la economía de escala.
- **Racionalización del uso de recursos;** Se inició en pleno periodo de integración vertical. Las empresas verticalmente integradas se hicieron grandes y necesitaban organizarse, pues acumularon recursos. Para reducir riesgos de fluctuaciones del mercado, las empresas empezaron enfocar la planeación, la organización (creación de departamentos funcionales) y la coordinación.
- **Continuación del crecimiento;** la reorganización general de las empresas en la segunda etapa permitió el aumento de eficiencia en las ventas, compras, producción, y distribución; es cuando surge la decisión

para diversificación y búsqueda de nuevos productos y nuevos mercados, provocando el surgimiento del departamento de investigación y desarrollo (I & D).

- **Racionalización de uso de recursos en expansión;** se concentra en la estrategia mercadológica para abarcar nuevas líneas de productos y nuevos mercados, por los canales de autoridad y comunicación de la estructura funcional inadecuados para responder a la creciente complejidad de productos y operaciones, condujeron a la estructura divisional departamentalizada, siendo General Motors pioneros en la estructura de este tipo (pág. 437).

#### **b) Investigación de Burns y Stalker sobre organizaciones**

Tom Burns y G. M. Stalker, citado por (Chiavenato, 2006), investigaron industrias inglesas para verificar la relación entre prácticas administrativas y ambiente externo de esas industrias; encontraron diferentes procedimientos administrativos en las industrias y las clasificaron en organizaciones “mecanicistas” apropiado para empresas que operan en condiciones ambientales estables y “orgánicas” para empresas que operan en condiciones ambientales de cambio.

Las organizaciones mecanicistas presentan las siguientes características: estructura burocrática, basada en una minuciosa división del trabajo, con cargos ocupados por especialistas con atribuciones claramente definidas, decisiones centralizadas y concentradas en la cúpula de la empresa. Mientras que las organizaciones orgánicas presentan las siguientes características: estructuras flexibles con poca división del trabajo, cargos continuamente

modificados y redefinidos por medio de la interacción con otras personas con decisiones descentralizadas y delegadas a los niveles inferiores (pág. 438).

**c) Investigación de Lawrence y Lorsch sobre el ambiente**

Lawrence y Lorsch citado por (Chiavenato, 2006), hicieron una investigación sobre la confrontación entre la organización y ambiente que provocó la aparición de la Teoría situacional. Se preocuparon en las características que las empresas deben tener para enfrentar con eficiencia las diferentes condiciones externas, tecnológicas y de mercado, hicieron una investigación en diez empresas de tres diferentes medios industriales: plásticos, alimentos empaquetados y recipientes; concluyeron que los problemas organizacionales básicos son la diferenciación e integración.

▪ **Concepto de diferenciación e integración**

*Diferenciación;* la organización se divide en subsistemas o departamentos, cada cual desempeñando una tarea especializada para un contexto ambiental especializado; si existe diferenciación en los ambientes de tarea aparecerán diferenciaciones en la estructura y en el enfoque de los departamentos.

*Integración;* es el proceso opuesto a la diferenciación y se genera por presiones que se originan en el ambiente de la organización con la finalidad de obtener unidad de esfuerzo y coordinación entre los departamentos.

▪ **Concepto de integración requerida y de diferenciación requerida**

La diferenciación e integración requeridas se refieren a predicciones del ambiente del ambiente; la empresa que más se aproxima a las

características requeridas por el ambiente tendrá más éxito que la empresa que se aleja mucho de ellas (pág. 440).

**d) Investigación de Joan Woodward sobre la tecnología**

Joan Woodward citado por (Chiavenato, 2006), organizó una investigación para evaluar si la práctica de los principios de administración propuestos por las teorías administrativas se correlacionan con el éxito del negocio; la investigación involucró a una muestra de 100 empresas inglesas que fueron clasificados en tres grupos de tecnología de producción (producción unitaria, mecanizada y automatizada). Las conclusiones de Woodward son las siguientes:

El diseño organizacional se afecta por la tecnología utilizada por la organización, también existe una fuerte correlación entre estructura organizacional y previsibilidad de las técnicas de producción, las empresas con operaciones estables necesitan de estructuras diferentes a las de las organizaciones con tecnología mutables, siempre existe el predominio de alguna función en la empresa.

De esas cuatro investigaciones, revelan aspectos de la dependencia de la organización en relación con su ambiente y a la tecnología adoptada, es en donde la Teoría Situacional presenta que las características de la organización son variables, dependientes y contingentes en relación con el ambiente y la tecnología por lo que amerita definir al ambiente y tecnología.

**Ambiente** es el contexto que involucra externamente a la organización, ya que la organización es un sistema abierto, ella mantiene transacciones e intercambio con su ambiente; debido a que el ambiente es extremadamente

variado y complejo, se hace necesario analizarlo según su contenido dividiendo al ambiente en dos estratos:

**Macroambiente;** ambiente genérico y común a todas las organizaciones, todo lo que sucede en el ambiente general afecta directa o indirectamente a todas las organizaciones, constituye las siguientes condiciones: condiciones tecnológicas, legales, políticas, económicas, demográficas, ecológicas, culturales por otro lado el **Ambiente de tarea;** es el ambiente más próximo e inmediato a cada organización se constituye por: proveedores de entrada, clientes o usuarios, competidores y entidades reguladoras (Chiavenato, 2006, pág. 445):

#### **1.2.3.5. Nuevos enfoques del diseño organizacional**

La teoría situacional se preocupó con el diseño de las organizaciones debido a la influencia del enfoque de sistemas abiertos. El diseño organizacional retrata la configuración estructural de la organización e implica el arreglo de los órganos dentro de la estructura para aumentar la eficiencia y la eficacia organizacional. Puesto que las organizaciones viven en un mundo de cambio su estructura debe caracterizarse por la flexibilidad y adaptabilidad al ambiente y a la tecnología.

Según (Hodge, 2003) en el presente siglo toda organización se enfrenta a los siguientes retos: lograr una buena dirección de la organización en un entorno global; buscar un diseño y una estructuración acorde con la organización; ser competitiva; reducir la complejidad y mejorar la reacción frente a los cambios del entorno, y tener una gestión ética y moral (pág. 7).

A menudo, los conceptos de estructura organizacional y diseño organizacional se ven como sinónimos. Normalmente la estructura organizacional según (Hodge, 2003) es “representada por un organigrama formal que muestra las relaciones de autoridad, los canales formales de autoridad, los grupos formales de trabajo, los departamentos o divisiones y las líneas formales de responsabilidad” (pág. 34).

(...) además, “describe las relaciones internas, la división de mano de obra y el medio de coordinar la actividad dentro de la organización” (Hodge, 2003, pág. 18).

Para (Strategor, 1995) “la estructura es el conjunto de las funciones y de las relaciones que determinan formalmente las funciones que cada unidad deber cumplir y el modo de comunicación entre cada unidad” (pág. 12)

Por otro lado Según (Hall, 1996) “la estructura organizacional es “el arreglo de las partes de la organización” (pág. 6). En su obra, Hall logra hacer una aproximación desde diferentes concepciones acerca del concepto de estructura.

La primera de ellas es la de Blau citado por (Hall, 1996) según la cual la estructura organizacional es “la distribución a lo largo de varias líneas, de personas entre posiciones sociales que influyen en las relaciones de los papeles entre la gente”. Esta concepción se centra en aclarar que toda estructura organizacional debe tener tres elementos clave: la división del trabajo, las reglas y la jerarquía. Otra definición es la de Sewel citado por (Hall, 1996), quien considera “la importancia de las interacciones humanas en la formación de las estructuras, puesto que las estructuras configuran las

prácticas de la gente, pero también es cierto que las prácticas de la gente constituyen la estructura”.

Para Ranson, Hinings y Greenwood citado por (Hall, 1996) señalan que “la estructura debe de ser contingente, es decir que sepa adaptarse a cada situación de la organización, a los cambios de los miembros entre otros, por tanto la estructura de una organización no debe estar fija nunca” (pág. 8).

Quizás el autor que más ha trabajado sobre dicho tema en la actualidad es (Mintzberg, 1995) para quien “la estructura es el conjunto de todas las formas en que se divide el trabajo en tareas distintas, y la posterior coordinación de éstas la estructura organizacional es una estructura intencional de roles, cada persona asume un papel que se espera que cumpla con el mayor rendimiento posible” (pág. 13).

De las definiciones expuestas podemos deducir que la estructura organizacional está representado por un organigrama formal que muestra las líneas de autoridad, las diversas formas que se divide el trabajo y debe ser adaptable a los cambios del ambiente organizacional.

Mientras que el diseño organizacional puede ser entendido como “el proceso mediante el cual construimos o cambiamos la estructura de una organización, con la finalidad de lograr aquellos objetivos que se tienen previstos” (Rico, 2004, pág. 9).

Para (Hodge, 2003) el **diseño organizacional** es “la manera como se agrupan tareas y personas en la organización” (pág. 10), con el objetivo de llevar a la organización a la eficiencia y la efectividad. Al diseño organizacional se debe tratar “de encontrar la configuración que permita la

mezcla óptima de diferenciación e integración, a la vez que permita a la organización adaptarse al entorno” (Hodge, 2003, pág. 14).

Según (Hall, 1996) considera que “el diseño es la selección que hace una organización acerca de cómo se va a estructurar, y está centrada en dos enfoques: el de la selección estratégica, y el del modelo institucional de estructura” (Hall, 1996, pág. 17)

Otra concepción según (Mintzberg, 1995) señala que:

El diseño supone libertad de acción, la capacidad de alterar un sistema. En el caso de la estructura organizativa, corresponde a pulsar los botones que influyen en la división del trabajo y en los mecanismos de coordinación, afectando en consecuencia la forma en que funciona la organización (pág. 19).

Finalmente “El diseño organizacional es el proceso por medio del cual los gerentes seleccionan y administran los aspectos de estructura y cultura para que una organización pueda controlar las actividades necesarias con las que logra sus metas” (Garet, 2008, pág. 9).

En base a las definiciones expuestas ilustramos que el diseño organizacional es un instrumento por el cual se agrupan las tareas en la organización para lograr los objetivos organizacionales en un medio ambiente cambiante.

## **1.2.4. Nuevos modelos del diseño organizacional**

### **1.2.4.1. Modelo de los “seises” de Mintzberg**

La teoría de los seises se construye con base a *seis* funciones del manager, *seis* elementos claves de la organización, *seis* mecanismos básicos de

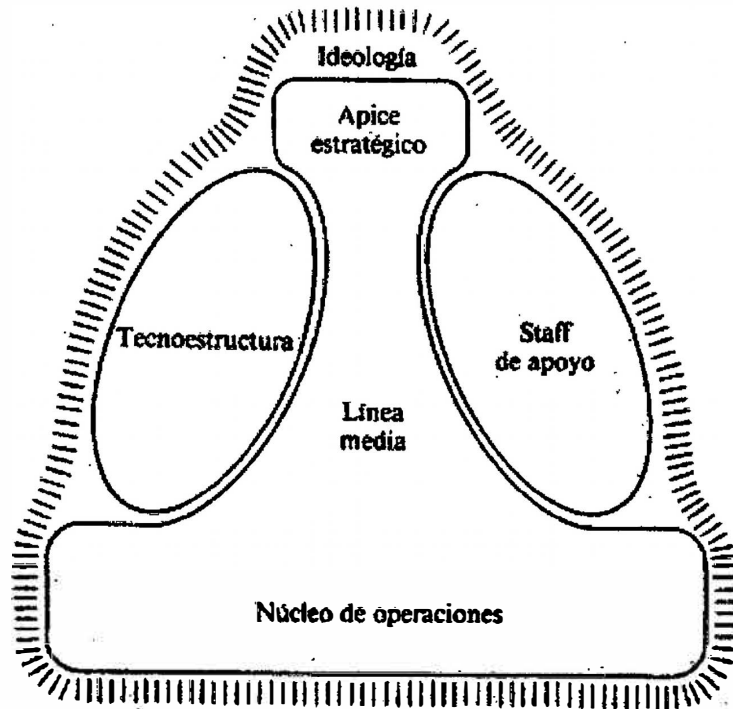
coordinación, *seis* configuraciones básicas y *seis* impulsos ejercidos sobre la organización; todos ellos en relación a los parámetros del diseño (especialización del trabajo, la formalización del comportamiento, la capacitación, el adoctrinamiento, el agrupamiento de unidades, el tamaño de la unidad, los sistemas de planeación y control, los dispositivos de enlace y la descentralización) así como los factores situacionales (la edad y tamaño de la organización, el sistema técnico, el medio ambiente y el poder).

(Mintzberg, 1991) Señala que el administrador hoy en día es quién determina si las organizaciones y las instituciones sociales, brindan adecuados productos o servicios o los desperdician, por ello, es necesario diseñar organizaciones que permita llevar a cabo las estrategias organizacionales, y de esta manera, lograr el éxito y la supervivencia de éstas para lo cual debe comprender principalmente las siguientes funciones:

- **Impersonales**, en este punto destaca su actividad de **cabeza y guía**, de **líder y de enlace**.
- **De información**, relacionadas con el monitoreo, diseminador e interlocutor, pero fundamentalmente las de,
- **Decisión**, que tienen que ver con ser emprendedor, manejador de conflictos, asignación de recursos y negociador (pág. 25).

Para Mintzberg, que existen fundamentalmente seis configuraciones puras que se pueden adoptar (o pueden surgir) para ajustarse al contexto al que se enfrentan los distintos tipos de organización, pero antes de describir

las configuraciones, señala los seis elementos básicos de toda organización de acuerdo a la figura 2.



**Figura 2. Elementos básicos de una organización según Mintzberg**  
Fuente: (Mintzberg, 1991, pág. 26)-

- **El núcleo de operaciones**, incluye a las personas que realizan el trabajo básico de la organización. Esta parte genera en realidad los productos y servicios de la organización. Aquí es donde tiene lugar la transformación primaria de insumos y productos
- **El ápice estratégico**, donde se ejerce la dirección general de la organización.
- **La línea intermedia**, todos aquellos directivos que se sitúan entre el ápice estratégico y el núcleo de operaciones.
- **La tecnoestructura**, es el staff de analistas que diseñan los sistemas por los que se controlan y realizan los procesos laborales de los

demás, en esta parte se incluye a los ingenieros, los contadores y los especialistas informáticos.

- **El staff de apoyo**, que ayuda al trabajo del núcleo de operaciones, como las secretarías, los administrativos, el personal técnico.
- **La ideología o cultura de la organización**, es decir, los valores, creencias y supuestos que se dan por sentados (Mintzberg, Mintzberg y la dirección, 1991, pág. 27).

Por otra parte, toda actividad humana organizada, requiere de la división del trabajo, pero al mismo tiempo requiere de la coordinación de las diversas tareas o actividades, por tal motivo, para Mintzberg, existen seis mecanismos básicos de coordinación:

- **Adaptación mutua:** Esta forma de coordinación es muy frecuente en pequeñas organizaciones simples, donde la gente trabaja en estrecha colaboración y, principalmente, con relaciones informales.
- **Supervisión directa:** Se presenta cuando una persona coordina dando órdenes a otros, por lo general surge cuando un cierto número de personas tienen que trabajar juntas.
- **Estandarización de procesos de trabajo:** mediante sistemas que especifican cómo deben realizarse las actividades, es el trabajo de los analistas de la tecnoestructura, que deben diseñar y desarrollar proyectos o sistemas para la estandarización de los puestos.
- **Estandarización de resultados:** por ejemplo, mediante la especificación de los productos o los servicios, también se lo conoce como la estandarización de la producción o la distribución, este tipo de estandarización proviene de los analistas o tecnoestructura.

- **Estandarización de habilidades:** que incluye los conocimientos y competencias, es un importante mecanismo de coordinación de muchas organizaciones de servicios profesionales.
- **Estandarización de normas:** es cuando todos los participantes de la organización comparten una serie de creencias comunes y por lo tanto, logran coordinarse a partir de este hecho.

Para lograr un adecuado diseño organizacional, es necesario relacionar la configuración organizacional con una diversidad de parámetros, que tienen que ver de manera fundamental con la división del trabajo y la coordinación de las actividades y tareas de la organización, estos parámetros o factores son nueve: 1).- La especialización del trabajo, 2).- la formalización del comportamiento, 3).- la capacitación, 4).- el adoctrinamiento o creencias arraigadas, 5).- la agrupación de unidades o integración de tareas, 6).- el tamaño de la unidad o el espacio de control, 7.- los sistemas de planeación y control, 8).- la descentralización (vertical y horizontal) y, 9).- los dispositivos de enlace que son cuatro los más importantes: las posiciones de enlace (puestos creados para coordinar directamente el trabajo de dos unidades), los grupos de trabajo temporales y permanentes (congregan a miembros de varias unidades para tareas específicas e institucionales), los administradores integradores (por ejemplo, los gerentes de marca) y la estructura matriz (basada en dos o más bases de agrupamiento). (Mintzberg, 1991, pág. 29).

Por otra parte, para la elección más efectiva de estos nueve parámetros o factores del diseño organizacional, hay que tener en cuenta la influencia

del contexto externo o como Mintzberg denomina “factores de contingencia o situacionales”, los cuales son cuatro:

**a) Edad y tamaño.**

En este aspecto, es necesario considerar los siguientes postulados generales:

- Entre más antigua la organización, más formalizado su comportamiento
- Entre más grande la organización, más formalizado su comportamiento
- Entre más grande la organización, es más grande el tamaño promedio de sus unidades.

**b) sistema técnico**

Este debe ser diferenciado de la “tecnología”, se refiere a los instrumentos que utiliza el núcleo de operaciones para producir los productos o servicios. Existen diversas hipótesis al respecto:

- Entre más regulado el sistema técnico, más control en el trabajo de los operadores, más formalizado el trabajo operativo y más burocrática la estructura del núcleo de operaciones.
- Entre más complejo el sistema técnico, más elaborado y profesional el personal de apoyo.

**c) El medio ambiente o el contexto externo.**

Como sabemos el contexto externo de la organización, se refiere a: clima político, competidores, aspectos económicos y financieros, es decir, a todos los factores externos que influyen en la vida de la organización. Las tendencias más comunes, son las siguientes:

- Entre más dinámico el medio ambiente de una organización, más orgánica su estructura.
- Entre más complejo el medio ambiente de una organización, más descentralizada necesita ser su estructura.
- Entre más diversificados los mercados de una organización, mayor es la propensión a dividirlos en unidades sustentadas en mercados, o en divisiones, dadas las favorables economías de escala.
- La mayoría de las ocasiones, la extrema hostilidad de su medio ambiente obliga a las organizaciones a centralizar temporalmente su estructura.

#### **d) El Poder**

En este tópico existen dos grandes hipótesis, que se sintetizan de la siguiente forma:

- Cuanto mayor sea el control externo sobre la organización (principalmente de los accionistas), más formalizada será su estructura.
- Una coalición externa dividida tenderá a fomentar una coalición interna politizada y viceversa (Mintzberg, 1991, pág, 30). Seguidamente las seis configuraciones de la organización, son las siguientes:
  - Organización empresarial o estructura simple: Pocas actividades están formalizadas y se utiliza la planificación lo mínimo posible, tiene una jerarquía directiva pequeña, dominada por el director general (que en pequeñas empresas suele ser el propietario) y una división del trabajo flexible. Ideal para pequeñas empresas.

- **Organización máquina o burocracia mecánica:** suele encontrarse en organizaciones maduras que actúan en mercados con tasas de cambio muy reducidas, su característica principal es tener un gran departamento de personal (o tecnoestructura) que desarrolla sistemas y rutinas de trabajo para estandarizar las tareas, este tipo de configuración es adecuada para organizaciones que producen bienes o servicios, en las que el liderazgo en costos resulta esencial para lograr la competitividad.
- **Organización profesional o burocracia profesional:** es una burocracia, pero sin la centralización de la burocracia mecánica, el trabajo profesional es complejo, pero puede estandarizarse, garantizando que los profesionales que trabajan en el núcleo de operaciones tengan el mismo conocimiento y las mismas competencias nucleares.
- **La organización diversificada o configuración divisional:** este tipo de configuración se busca como una respuesta a la diversidad de productos y mercados de la organización, son unidades diversificadas de línea intermedia, que comúnmente se les llaman divisiones, ejerciendo un impulso hacia la fragmentación, es decir que cada división tiene su propia estructura.
- **La organización innovadora o adhocracia,** se produce en organizaciones cuya estrategia competitiva parte sobre todo de la innovación o el cambio, esta configuración es muy orgánica y se basa en la interrelación directa entre los trabajadores del núcleo de operaciones, y en un estilo de dirección que fomenta y apoya la

adaptación mutua entre sus expertos altamente capacitados y altamente especializados; la adhocracia tiene que ser considerada como una “comunidad de comunidades”, si se quiere que se fomente la innovación.

- La organización misionera: cuando una organización es dominada por su ideología, sus miembros son estimulados a mantenerse unidos, y por consiguiente, tiende a ser una división del trabajo difusa, con poca especialización en los puestos, así como una reducción de las diversas formas de diferenciación localizadas en las otras configuraciones, lo que mantiene a la organización misionera unida, es decir, lo que ocasiona su coordinación, son las normas (Mintzberg, Minntzberg y la direccion, 1991, pág. 33)

Los seis tipos básicos de descentralización, entre los cuales existe una gran relación, la cual se puede explicar a partir de una serie de impulsos ejercidos sobre la organización, por cada una de estas seis partes; los seis impulsos son los siguientes:

- Impulso para el liderazgo.- El ápice estratégico ejerce una presión para el liderazgo, mediante el cual conserva el control sobre la toma de decisiones consiguiéndose la coordinación por medio de la supervisión directa. Cuando la organización sede a esta presión, da como resultado la organización empresarial.
- Impulso para racionalizar.- La tecnoestructura ejerce su presión para racionalizar, de forma ideal, por medio de normalización de los procesos de trabajo, fomentando la descentralización

horizontal limitada, este tipo de impulso genera la organización máquina.

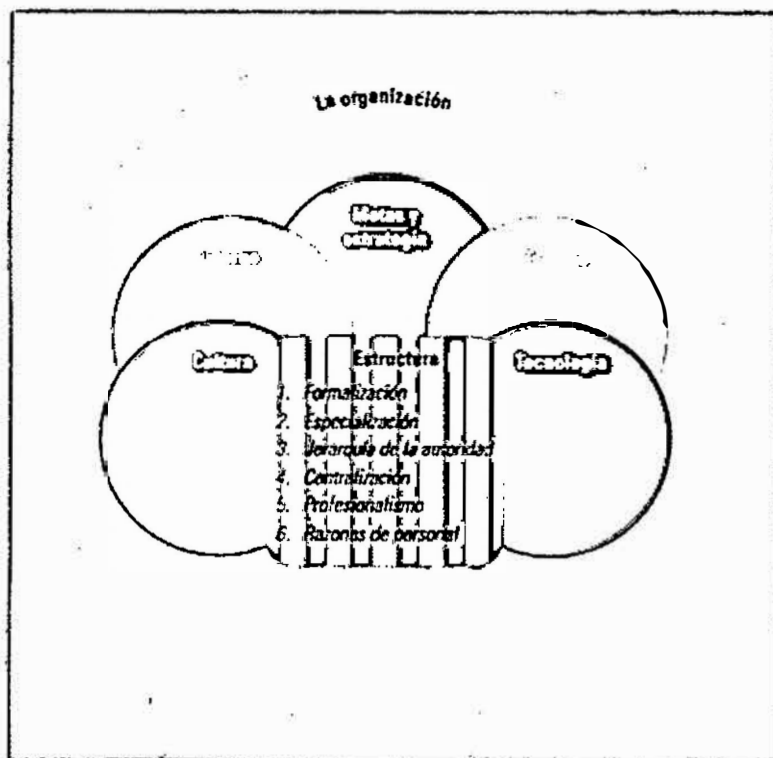
- Impulso hacia la fragmentación.- En su búsqueda de autonomía, los directores de línea media ejercen una presión para fragmentar la estructura, para concentrar el poder de sus propias unidades, por medio sólo de una descentralización vertical limitada para ellos mismos. Este tipo de presión, da como resultado la organización diversificada.
- Impulso hacia la profesionalización.- Los miembros del núcleo de operaciones ejercen una presión para profesionalizar la organización, con objeto de minimizar la influencia que otros, tanto colegas como administradores de línea y tecnócratas, tienen sobre su trabajo. Este tipo de impulso, lleva a que se consolide la organización de tipo profesional.
- Impulso a la colaboración.- El staff de apoyo ejerce una presión para colaborar, con objeto de implicarse así mismo en la actividad central de la organización. En este caso, la organización adopta la configuración innovadora.
- Impulso a la unidad.- La ideología existe fundamentalmente en forma de una fuerza dentro de la organización, fomentando que sus miembros se aglutinen. El impulso a la unidad, a partir de la normalización de las reglas como mecanismo de coordinación principal, se llega a la organización misionera (Mintzberg, Mintzberg y la dirección, 1991, pág. 34).

#### **1.2.4.2. Modelo del diseño organizacional según Daft**

Según (Daft, 2011) “El primer paso para entender a las organizaciones es buscar dimensiones que describan los rasgos de diseño organizacional específicos. Estas dimensiones describen a las organizaciones de manera muy similar a como los rasgos de la personalidad y físicos a las personas” (pág. 14).

##### **1.2.4.2.1. Dimensiones del diseño organizacional**

Las dimensiones organizacionales se dividen en dos tipos: estructurales y contextuales, como se muestra en la figura 3. Las dimensiones estructurales proporcionan etiquetas para describir las características internas de una organización. Mientras que las dimensiones contextuales caracterizan a toda la organización, incluidos a su tamaño, tecnología, entorno y metas (Daft, 2011, pág. 15).



**Figura 3. Dimensiones organizacionales**

Fuente: (Daft, 2011, pág. 15).

#### a. Dimensiones estructurales

##### ✓ La formalización

Se refiere a la cantidad de documentación escrita en la organización. La documentación incluye procedimientos, descripciones de puestos, regulaciones y manuales de políticas. Estos documentos escritos describen el comportamiento y las actividades. A menudo, la formalización se mide solo contando el número de páginas de la documentación dentro de la organización. Por ejemplo, las grandes universidades estatales suelen tener una formalización muy alta porque maneja volúmenes de reglas por escrito para aspectos como

registro, eliminar y agregar clases, asociaciones de estudiantes, regulación en dormitorios y ayuda financiera (Daft, 2011, pág. 16).

✓ **La especialización**

Es el grado en el que las tareas organizacionales se encuentran subdivididas en trabajos separados. Si la especialización es muy extensa, cada empleado realiza sólo un rango limitado de tareas. Si la especialización es baja, los empleados llevan a cabo una amplia variedad de tareas. En ocasiones, la especialización se conoce como la división del trabajo.

✓ **La jerarquía de la autoridad**

Describe quién le reporta a quién y el tramo de control para cada gerente. La jerarquía está relacionada con el tramo de control (el número de empleados que le reportan a un supervisor). Cuando el tramo de control es corto la jerarquía suele ser alta. Cuando el tramo de control es amplio, la jerarquía de la autoridad será más corta.

✓ **La centralización**

Se refiere al nivel jerárquico que tiene la autoridad para tomar una decisión. Cuando la toma de decisiones se mantiene en el nivel superior, la organización está centralizada. Cuando las decisiones son delegadas a niveles organizacionales más bajos, está descentralizada.

✓ **El profesionalismo**

Es el nivel de educación formal y capacitación de los empleados. El profesionalismo se considera alto cuando los empleados requieren largos periodos de capacitación para tener ciertos puestos en la

organización. Por lo general, el profesionalismo se mide como el número promedio de años de educación de los empleados, que podrían ser hasta veinte en una práctica médica y menos de diez en una constructora.

✓ **Las razones de personal**

Se refieren a la distribución de personas entre las diversas funciones y departamentos. Las razones de personal incluyen la razón administrativa, la razón de oficina, la razón de personal profesional y la razón de empleados con labores directas a indirectas. Una razón de personal se mide dividiendo el número de empleados en una clasificación entre el número total de empleados organizacionales (Daft, 2011, pág. 17).

**b. Dimensiones contextuales**

✓ **Tamaño**

Para la organización se puede medir como un todo o por sus componentes específicos, como una planta o división. Como las organizaciones son sistemas sociales, por lo regular, el tamaño se mide por el número de empleados. Otras medidas como las ventas totales o los activos totales reflejan también la magnitud, pero no indican el tamaño de la parte humana del sistema.

✓ **La tecnología organizacional**

Se refiere a las herramientas, técnicas y acciones empleadas para transformar los insumos en productos. Tiene que ver con la forma en que la organización produce realmente los bienes y servicios que ofrece

a sus clientes e incluye elementos como una manufactura flexible, sistemas de información avanzados e internet.

✓ **El entorno**

Incluye todos los elementos fuera de los límites de la organización. Los elementos clave incluyen la industria, el gobierno, los clientes, los proveedores y la comunidad financiera. Los elementos del entorno que afectan una organización la mayor parte de las veces son otras organizaciones.

✓ **Las metas y la estrategia**

De una organización definen el propósito y las técnicas competitivas que la diferencian de otras organizaciones. A menudo, las metas se anotan como una declaración duradera de la misión de una empresa. Una estrategia es el plan de acción que describe la distribución de los recursos y las actividades para enfrentar el entorno y alcanzar las metas de la organización. Las metas y estrategias definen el alcance de las operaciones y la relación con empleados, clientes y competidores.

✓ **La cultura**

De una organización es el conjunto subyacente de valores, creencias, entendimientos y normas clave compartidos por los empleados. Estos valores y normas subyacentes pueden estar relacionados con el comportamiento ético, el compromiso con los empleados, la eficiencia o el servicio al cliente, y ofrecen el pegamento para mantener juntos a los miembros de la organización. La cultura de una organización no está escrita, pero se puede observar en sus historias, slogans,

ceremonias, forma de vestir y distribución de la oficina. (Daft, 2011, pág. 18).

### **1.2.4.3. Modelo de administración por resultados**

Según (Chiavenato, 2012) La administración por objetivos (APO) o administración por resultados constituye el modelo administrativo identificado como el espíritu programático y democrático de la Teoría Neoclásica. Su aparición ocurrió en 1954, cuando Peter F. Druker, considerado como padre de la APO, publicó un libro sobre administración por objetivos (pág. 196).

#### **1.2.4.3.1. Características de la APO**

La APO es un proceso por el cual gerentes y subordinados identifican objetivos comunes, definen las áreas de responsabilidad de cada uno en términos de resultados esperados y utilizan estos objetivos como guías para su actividad. La APO es un método por el cual el gerente y sus subordinados definen las metas en conjunto; las responsabilidades se especifican para cada uno en función de los resultados esperados, que constituyen los indicadores o patrones de desempeño bajo los cuales se evaluará a ambos. Analizando el resultado final, el desempeño del gerente y del subordinado puede evaluarse objetivamente y los resultados alcanzados se pueden comparar con los esperados ( Chiavenato, 2012, pág. 196).

La APO presenta las siguientes características:

**1. Establecimiento conjunto de objetivos entre el gerente y el subordinado.**

La mayor parte de los sistemas de la APO utiliza el establecimiento conjunto de objetivos. Tanto el gerente como su subordinado participan activamente en el proceso de definir y establecer objetivos sin embargo, esa participación varía según el sistema adoptado.

**2. Establecimiento de objetivos para cada departamento o posición.**

La APO está fundamentada en la definición de objetivos por posiciones de gerencia. Los objetivos pueden denominarse metas, blancos y finalidades, sin embargo, la idea básica es la misma: determinar los resultados que el gerente y el subordinado deberán alcanzar. Los objetivos deben cuantificarse en plazos definidos. La mayoría de los casos admite de cuatro a ocho objetivos para cada posición específica.

**3. Interrelación entre los objetivos departamentales.**

Los objetivos de los diversos departamentos o gerentes involucrados deben estar correlacionados de forma muy cercana. Esta conexión debe implicar objetivos comerciales con objetivos de producción, u objetivos de un nivel con los objetivos de los niveles superiores o inferiores.

#### **4. Énfasis en la medición y en el control de resultados.**

A partir de los objetivos establecidos, el gerente y el subordinado pasan, entonces, a elaborar los planes tácticos adecuados para alcanzarlos de la mejor forma.

Los planes tácticos son los medios para alcanzar los objetivos departamentales. En la secuencia, los planes tácticos se desdoblaron y se detallaron en planes operacionales.

En todos los planes tácticos y operacionales, la APO enfatiza la cuantificación, la medición y el control. Se hace necesario medir los resultados alcanzados y compararlos con los planeados. Si un objetivo no puede medirse, sus resultados no pueden conocerse. La medición y el control son los elementos que causan las mayores dificultades en la implantación de la APO.

#### **5. Continúa evaluación, revisión y modificación de los planes.**

Todos los sistemas de la APO implican la evaluación y la revisión regular del proceso y de los objetivos por alcanzar permitiendo que se tomen las providencias y que se establezcan nuevos objetos para el siguiente periodo. Existe un ciclo típico de la APO que involucra las etapas descritas a continuación:

- a. A partir de los objetos organizacionales y de la Planeación Estratégica, se establecen los objetivos departamentales para el primer año, entre el gerente del departamento y su superior.

b. El gerente elabora el Plan Táctico que permite alcanzar los objetivos departamentales establecidos.

c. El gerente elabora con sus subordinados los Planes Operacionales necesarios para la implementación del Plan Táctico de su departamento.

d. Los resultados de la ejecución de los planes se evalúan y comparan continuamente con los objetivos establecidos.

e. En función de los resultados obtenidos, se procede a la revisión y, en su caso, al reajuste de los planes o de los objetivos establecidos.

f. En el siguiente ciclo se establecen los objetivos departamentales para el segundo año, entre el gerente del departamento y su superior, tomando como base los resultados del primer año.

g. Se repite la secuencia del ciclo anterior.

## **6. Participación activa de las gerencias y de los subordinados.**

Existe una intensa participación del gerente y de su subordinado. Cuando el gerente define los objetivos, se los vende a los subordinados, los mide y evalúa el progreso. El proceso se torna mucho más en un control por objetivos que en una administración por objetivos.

## **7. Apoyo intensivo del personal.**

La implantación de la APO requiere el apoyo intenso de un personal entrenado y preparado. No se aconseja el abordaje del tipo

“hazlo tú mismo” en la APO, pues esta exige coordinación e integración de esfuerzos, lo que puede ser llevado a cabo por el personal.

#### **1.2.4.3.2. Fijación de Objetivos**

La administración por objetivos es un modelo de administración por medio del cual las gerencias de una organización establecen metas para sus administraciones al principio de cada periodo, de preferencia coincidiendo con el ejercicio fiscal de la empresa y en consonancia con las metas generales de la organización establecidas por los accionistas, a través de la dirección. “Un” objetivo es un enunciado por escrito sobre los resultados que serán alcanzados en un determinado periodo, siendo cuantificable, difícil, relevante y compatible. Lo más posible en números que orientarán el desempeño de los gerentes hacia un resultado que pueda medirse ( Chiavenato, 2012, pág. 200).

Los objetivos más comunes son los siguientes:

- a) Posición competitiva en el mercado
- b) Innovación y creatividad en los productos
- c) Productividad, eficiencia y calidad
- d) Aplicación rentable de los recursos materiales y financieros.
- e) Tasa de dividendos o índice de retorno del capital invertido
- f) Calidad de la administración y desarrollo de los ejecutivos
- g) Responsabilidad pública y social de la empresa
- h) Satisfacción del cliente
- i) Competitividad en el escenario globalizado.

#### **1.2.4.3.3. Jerarquía de objetivos**

Los objetivos necesitan establecerse en un orden gradual de importancia, de relevancia o de prioridad, en una jerarquía de objetivos, o en función de su contribución a la organización como un todo ( Chiavenato, 2012, pág. 200).

Así existen tres niveles de objetivos:

- a) **Objetivos estratégicos**, Son los llamados objetivos organizacionales, es decir objetivo amplios que abarcan la organización como una totalidad. Sus características básicas son: globalidad y largo plazo.
- b) **Objetivos tácticos**, Son los llamados objetivos departamentales; es decir, objetivos referentes a cada departamento de la organización. Sus características básicas son: conexión con cada departamento y mediano plazo.
- c) **Objetivos operacionales**, Son objetivos referentes a cada actividad o tarea. Sus características básicas son: desglose y corto plazo.

#### **1.2.4.3.4. Estrategia organizacional**

Un vez seleccionado y establecido los objetivos organizacionales (los objetivos globales de la empresa), el siguiente paso es saber cómo alcanzarlos.

Es decir, establecer la estrategia empresarial que se utilizará para alcanzar de forma eficiente aquellos objetivos y escoger las tácticas y operaciones que mejor implementen la estrategia adoptada ( Chiavenato, 2012, pág. 200).

### 1.3. Comercialización

Según (Kotler, Dirección de Marketing: Análisis, Planificación, Gestión y Control, 1995) “el proceso de comercialización incluye cuatro aspectos fundamentales: ¿cuándo?, ¿dónde?, ¿a quién? y ¿cómo?”. En el primero, el autor se refiere al momento preciso de llevarlo a efecto; en el segundo aspecto, a la estrategia geográfica; el tercero, a la definición del público objetivo y finalmente, se hace una referencia a la estrategia a seguir para la introducción del producto en el mercado.

La comercialización es la realización de las actividades comerciales que orientan el flujo de bienes y servicios del productor al consumidor o usuario con el fin de satisfacer a los clientes y realizar los objetivos de la empresa (MC Carthy, 2000)

La comercialización debe comenzar con el cliente, y no con la producción debe determinar si fabricaran, incluyendo las decisiones acerca del desarrollo, el diseño y el envasado de producto; que precios se cobraran, así como las políticas de crédito y cobranzas; donde y como se hará la publicidad de los productos y se los venderá (MC Carthy, 2000, pág, 13).

Por otro lado “la comercialización es el conjunto de acciones encaminadas a vender productos o servicios que satisfagan las necesidades de los consumidores o usuarios, es la misión fundamental del director comercial, del gerente de ventas y de los diferentes agentes comerciales” (Morris, 2002, pág. 3)

Desde otra concepción “La comercialización es el conjunto de las acciones encaminadas a comercializar productos, bienes o servicios por una organización que encamina todos sus esfuerzos a satisfacer a sus clientes y la obtención de utilidades” (Ugarte, 2009). De acuerdo a la definición dada la comercialización se traduce en el acto de planear y organizar un conjunto de actividades necesarias que permitan poner en el lugar indicado y el momento preciso una mercancía o servicio logrando que los

clientes, que conforman el mercado, lo conozcan y lo consuman; se da en dos planos: micro y macro. se utilizan las definiciones de micro comercialización y macro comercialización.

- La primera observa a los clientes y las actividades de las organizaciones individuales que los sirven.
- La otra considera ampliamente todo el sistema de producción y distribución.

#### **a) La micro comercialización**

Según (Ugarte, 2009, pág. 24) la micro comercialización es la ejecución de actividades que tratan de cumplir los objetivos de una organización previendo las necesidades del cliente estableciendo entre el productor y el cliente una corriente de bienes y servicios que satisfagan necesidades. Las características del micro comercialización son:

- La ganancia es el objetivo de la mayoría de las empresas
- Los clientes pueden ser consumidores particulares, firmas comerciales, organización sin fines de lucro. la comercialización debería comenzar a partir de las necesidades potenciales del cliente, no del proceso de producción.

#### **b) La macro comercialización**

(Ugarte, 2009, pág. 25), reporta que la macro comercialización es el proceso social al que se dirige el flujo de bienes y servicios de una economía, desde el productor al consumidor, de una manera que equipara verdaderamente la oferta y la demanda y logra los objetivos de la sociedad. No obstante, el énfasis de la comercialización no recae sobre las actividades de las organizaciones individuales. Por el contrario, el acento se pone como funciona todo sistema

comercial. Esto incluye la observación de cómo influye la comercialización en la sociedad y viceversa. Toda sociedad necesita un sistema económico.

Añadiendo además que la comercialización efectiva significa entregar los bienes y servicios que los consumidores desean y necesitan. Significa conseguirles los productos en el momento oportuno, en el lugar adecuado y a precio conveniente.

### **1.3.1. Elementos de comercialización**

(Guerrero, 2009), sostiene que los elementos que intervienen en la comercialización son:

#### **1.3.1.1. Producto**

Es todo aquello que puede ofrecerse para satisfacer una necesidad o un deseo la importancia de los productos es disfrutar de los servicios que ofrecen.

#### **1.3.1.2. Valor.**

Es la estimación que hace el consumidor de la capacidad total del producto para satisfacer sus necesidades.

#### **1.3.1.3. El intercambio**

Es el acto de obtener de alguien un producto que se desea ofreciendo algo a cambio.

#### **1.3.1.4. Transacción**

Una transacción comprende dimensiones: al menos dos objetos de valor, acuerdo sobre las condiciones, un tiempo convenido y un lugar convenido. Las transacciones dan lugar a conflictos basados en la mala interpretación o la mala fe. Una transacción diferente de una transferencia.

### **1.3.1.5. Negociación**

El proceso de tratar de llegar a términos convenientes para ambas partes recibe el nombre de negociación. La negociación conduce, ya sea términos aceptables para ambas partes, o la decisión de no hacer la transacción.

### **1.3.1.6. El mercado**

Conjunto de todos los compradores reales y potenciales de un producto o servicio. Estos compradores comparten una necesidad o deseo determinados que se pueden satisfacer mediante relaciones de intercambio (Guerrero, 2009, pág. 10)

## **1.3.2. Características de la comercialización**

...Según (Ugarte, 2009), las características de la comercialización son:

- El precio es una medida de valor
- Los precios vigentes en el mercado son una medida aproximada de como la sociedad valora determinados bienes y servicios.
- Máxima libertad para elegir
- Los consumidores de una economía de mercado disfrutan de la máxima libertad de elección.
- Es posible que surjan conflictos.
- Esto conoce como micro-macro dilema: lo que es “bueno” para algunos productores y consumidores, pueden no serlo para la sociedad en conjunto.
- La comercialización implica intercambio.
- En una economía pura de subsistencia, cada familia produce todo lo que consume (pág. 28).

### **1.3.3. Etapas del comercio**

Las etapas del comercio según (MC Carthy, 2000) son:

#### **1.3.3.1. Etapa del trueque**

Esta etapa se inicia en los albores de la vida social del hombre; cuando este produce más de lo necesario y trata de cambiar la sobreproducción por otros bienes que necesita.

#### **1.3.3.2. Etapa monetaria**

En esta etapa se utilizó el oro y la plata más avanzada la cultura, la utilización de estos metales da origen al fenómeno llamado acuñación, que consiste en que el estado garantiza el total de la moneda en circulación en un país determinado.

#### **1.3.3.3. Etapa del crédito**

Al implantarse la moneda como medio de cambio se presenta el fenómeno de que cada región emita las suyas y comienzan a circular infinidad de variantes de este medio. Es así como aparecen los cambios convirtiéndose luego en banqueros, con el correr del tiempo, los bancos que en principio eran únicamente instituciones de depósito, se convirtieron en instituciones de crédito, ya que se dieron cuenta que las cantidades de dinero no disminuían sino que aumentan cada vez más.

### **1.3.4. Etapas en la evolución de la comercialización.**

- La era del comercio simple, cuando las familias traficaban o vendían “excedentes” de producción a los intermediarios locales.
- La era de la producción, es decir, ese periodo cuando la firma se dedica a la producción de unos productos específicos, quizá porque no los hay en plaza.

- La era de la venta, se da cuando la compañía pone en énfasis en las ventas debido al incremento de la competencia.
- La era del departamento comercial, es aquel momento en que todas las actividades comerciales quedaron a cargo de un departamento para mejorar el planeamiento de la política de corto plazo y tratar de integrar todas las actividades de la empresa.
- La era de la compañía comercial es aquel momento en que, además del planeamiento comercial a corto plazo, el personal de comercialización elabora planes a largo plazo (pág. 19).

#### **1.3.5. La comercialización como función**

La función comercial de la empresa se ocupa de organizar el departamento de ventas, controlando todas aquellas actividades necesarias para conseguir en el mercado, obteniendo beneficios y satisfaciendo a los consumidores a los que se dirige. Las principales actividades de este departamento son: la creación, formación y dirección de la fuerza de ventas así como su organización y administración (Palomares, 2001, pág. 25).

#### **1.3.6. La tarea gerencial de la comercialización**

“El proceso de la gerencia comercial abarca los siguientes pasosos:

- a. Planear las actividades comerciales.
- b. Dirigir la ejecución de los planes
- c. Controlar estos planes” (Palomares, 2001)

Por consiguiente “en las economías planeadas, los planificadores deciden qué y cuanto producir y distribuir, quien debe hacerlo, cuando y para quienes” (Morris, 2002, pág. 2).

“En el planeamiento, los gerentes fijan pautas para la tarea de ejecución y especifican los resultados esperados. Luego utilizan estos resultados esperados en la tarea de control, con el propósito de averiguar si todo funcionó de acuerdo con lo previsto” (Morris, 2002, pág. 3).

### **1.3.7. Dimensiones de la comercialización o marketing**

Según (Lambin, 2000) existen tres dimensiones que abarcan el concepto de marketing o comercialización:

- Una dimensión de acción (la conquista de mercados)
- Una dimensión de análisis ( la comprensión de los mercados) y
- Una dimensión cultural (un estado mental)

La tendencia más frecuente es reducir el marketing a su dimensión de acción, es decir, a un conjunto de técnicas de ventas (marketing operacional u operativo) y subestimar su dimensión analítica (marketing estratégico) (pág. 4)

#### **1.3.7.1. Dimensión estratégica**

Por planificación comercial debemos entender como “proceso de análisis de la situación interna y externa, la determinación de los objetivos comerciales y la formulación de estrategias conducentes a ellos, así como implementación y control por lo que se traduce en planes de comercialización o marketing que contemplan las actividades reseñadas en el marco de un horizonte temporal” (Garcia e. a., 2005, pág, 5).

A su vez, es de necesidad señalar que la planificación comercial se integra dentro de la planificación estratégica de la empresa, entendiéndose como tal el “análisis racional de las oportunidades y amenazas que presenta el entorno para empresas, de los puntos fuertes y débiles frente a ese entorno y la selección de

un compromiso estratégico, entre estos dos elementos, que mejor satisfaga las aspiraciones de los directivos en relación con la empresa” (Menguzzato, 1991).

Por otro lado la planificación estratégica: Es una poderosa herramientas de diagnóstico, análisis, reflexión y toma de decisiones colectivas, acerca del quehacer actual y el camino que deben recorrer en el futuro las comunidades, organizaciones e instituciones. No sólo para responder ante los cambios y las demandas que les impone el entorno y lograr así el máximo de eficiencia y calidad de sus intervenciones, sino también para proponer y concretar las transformaciones que requiere el entorno (Burgwal, 1999)

Desde otra concepción “La planificación estratégica permite a las organizaciones conducir el curso de acción con el propósito de sobrevivir en un entorno incierto” (Manso, 2003, pág. 31).

Por su parte (Garcia, 1994) “establece que la planificación estratégica trata de definir la valoración de las potenciales de mercado, tanto para la empresa como globalidad, como para cada una de las unidades estratégicas de negocio”.

(Kotler, 2002), sostiene que la planeación estratégica orientada hacia el mercado es el proceso administrativo de desarrollar y mantener una relación viable entre los objetivos y recursos de la organización, y las oportunidades cambiantes del mercado. El objetivo de la planeación estratégica es moldear y remodelar los negocios y productos de la empresa de manera que combinen para producir un desarrollo y utilidades satisfactorios (pág. 12).

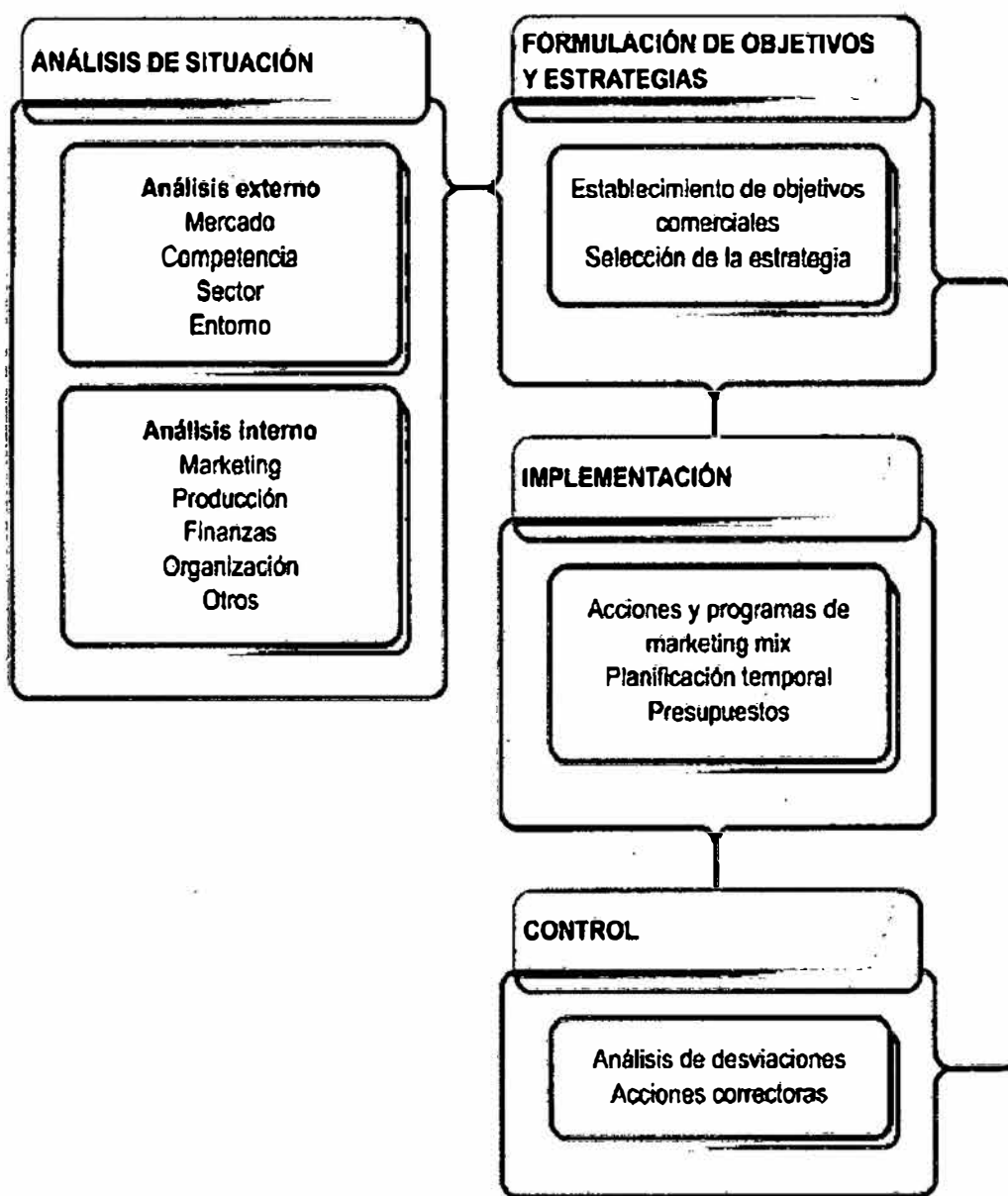
La función de marketing o comercial de la empresa ha de contar también con una dirección de marketing estratégico que refuerce la orientación de la empresa hacia el mercado.

Según (Lambin, 2000) El marketing estratégico es un proceso denominado por el análisis de las necesidades de los individuos y las organizaciones. Desde la perspectiva del marketing, el comprador no está buscando un producto como tal, sino el servicio o la solución a un problema que el producto o servicio le puede proporcionar. Esta solución se puede obtener por diferentes tecnologías, las cuales están, a su vez, sujetas a continuos cambios. La función del marketing es seguir la evolución del mercado de referencia e identificar los segmentos o mercados existentes o potenciales, sobre la bases de un análisis de las diversas necesidades que se pueden encontrar (pág. 11)

Por otro lado Marketing estratégico es el proceso que, mediante las funciones de análisis, planificación, organización, ejecución y control, persigue el conocimiento de las necesidades de los clientes y la estimación del potencial de la empresa y de la competencia para alcanzar una ventaja competitiva sostenible en el tiempo y defendible frente a los competidores (Manuera, 1998, pág. 10).

Si partimos de la base de que la planificación comercial es un parte de la planificación estratégica le corresponde al departamento de marketing o comercialización su elaboración del plan de marketing o comercialización. Este departamento es. A su vez el responsable de la ejecución del plan y del control o supervisión del cumplimiento de los

objetivos previstos, con el fin, en su caso, establecer las acciones correctoras correspondientes. (Garcia e. a., 2005, pág. 6). Por consiguiente se describe las tres fases de la planificación estratégica de la comercialización señalada por (Garcia e. a., 2005):



**Figura 4. Proceso de planificación comercial**

Fuente: (Garcia e. a., 2005).

### **a) Fase 1. Análisis de la situación**

El objetivo de esta fase consiste en evaluar la empresa en relación con su producto-mercado. En esta etapa hay que analizar las amenazas y oportunidades del mercado y conocer cuál es la posición de la empresa. Tiene un papel determinante en la posterior determinación de los objetivos y selección de la estrategia. Esta actividad se desglosa, habitualmente, en un análisis externo e interno.

### **b) Fase 2. Objetivos y estrategias de marketing**

La relación o formulación de los objetivos de marketing y la selección de la estrategia más adecuada constituyen, en realidad, dos decisiones, pero con un nexo de unión en virtud de cuál de las estrategias debería implementarse para poder llegar a la consecución de los objetivos.

Los objetivos de marketing deben ser cuantificables, referidos a un espacio temporal y lugar determinado, y realista pero ambicioso, para estimular su consecución.

### **c) Fase 3. Control de la planificación comercial**

Como última fase dentro del proceso de planificación comercial se encuentra el control del logro de los objetivos, por medio de la utilización de determinadas técnicas de medir y de la comparación entre resultados alcanzados, estableciendo, en su caso, acciones correctoras de posibles desviaciones (pág. 20).

Con respecto a las técnicas que hay que utilizar, para poder llevar a cabo esta última fase, es necesario destacar la facturación, participación

de mercado, rentabilidad, intención de compra, fidelidad de marca, conocimiento de marca, actitudes, preferencias e imagen de marca.

Según (Kotler, Dirección de mercadotecnia: análisis, planeación, implementación y control, 2002) distingue cuatro tipos de complementarios de control:

- **Control del plan anual;** tiene como finalidad examinar que se están alcanzando los resultados previstos. Se lleva a cabo mediante el análisis de las ventas, de la práctica de mercado, de la relación gastos comerciales, ventas, del análisis financiero y del seguimiento de las actividades de los consumidores o usuarios.
- **Control de rentabilidad;** parte de la base de determinar la rentabilidad por producto, territorio, clientes, tamaño del pedido, etc.
- **Control de eficiencia;** tiene como finalidad evaluar el efecto de los gastos comerciales, mediante el análisis de la eficiencia de los vendedores, de la publicidad, de la distribución, etc.
- **Control estratégico;** se trata de examinar si la organización está persiguiendo sus mejores oportunidades con respecto al mercado, productos y canales de distribución, pudiéndose llevar a cabo mediante una revisión y calificación de la efectividad comercial, de la filosofía sobre consumidor o usuario, la organización comercial, el sistema de información, la orientación estratégica y la eficacia operativa. (Kotler, 2002, pág. 22).

#### 1.3.7.2. Dimensión táctica

Según (Lambin, 2000) El marketing operativo es un proceso orientado a la acción, cuya planificación se sitúa a corto o mediano plazo y se dirige a los

mercados y segmentos existentes. Es el proceso de gestión comercial clásico, centrado en la realización de un objetivo de cuotas de mercado-objetivo, mediante el uso de medios tácticos relacionados con las decisiones de productos, de distribución, de precio, y de comunicación ( las cuatro P del marketing mix, tal y como se las llama en la jerga profesional).

El papel del marketing operativo es la organización de la distribución y las estrategias de venta y comunicación para informar a los compradores potenciales, para promocionar las características del producto y al mismo tiempo reducir los costes de prospección de clientes. Finalmente la función esencial del marketing operativo es la de generar volumen de negocios; es decir, vender y conseguir pedidos con los métodos más eficaces de ventas, minimizando al mismo tiempo los costes. El objetivo de conseguir un volumen de ventas determinado se traducen un programa de fabricación por parte del departamento de producción, y en un programa de almacenaje y distribución física por parte de los servicios comerciales de la empresa. (pág. 10).

Por tanto el marketing operativo es el “brazo comercia” de la empresa, sin el cual, incluso el mejor plan estratégico puede fracasar. Sin embargo, también está claro que sin opciones estratégicas solidas no puede existir un marketing operativo rentable.

En tal sentido amerita analizar las definiciones de producto, fuerza de ventas, canales de distribución, puesto que son elementos conformantes de la ejecución de ventas en el presente proyecto de investigación.

### **1.3.7.2.1. Producto**

Según (Kotler P. &, 2001) “Producto puede ser cualquier cosa que puede ofrecerse a la atención de un mercado para su adquisición, uso o consumo y que satisfaga un deseo o una necesidad.

Un producto posee un conjunto de características y atributos que pueden ser tangibles como la forma, el tamaño, el color; e intangibles como la marca, imagen de empresa, el servicio; que el comprador acepta en busca de satisfacer sus necesidades” (pág. 35)

### **1.3.7.2.2. Fuerza de ventas**

Según, (Castells, 2003) “es un colectivo con características propias, por razón de representación y confianza, por la naturaleza física y riesgos de trabajo, por razones de formación y experiencia y por ser con frecuencia un trabajo fronterizo y alejado de la ubicación física de la empresa” (pág. 209).

### **1.3.7.2.3. Los canales de distribución**

Según (Martinez, 2001) “Un canal de comercialización o distribución es el camino que recorre un producto o servicio desde el productor hasta el consumidor. Está formado por las personas y las empresas que intervienen en la transferencia de la propiedad de un producto, cuando éste pasa del fabricante al consumidor final” (pág. 8).

#### **a. Funciones de los canales de distribución**

Según (Kotler P. &, 2001), establece que los miembros del canal de marketing desempeñan muchas funciones clave. Algunas ayudan a concertar transacciones”:

- **Información:** reunir y distribuir información de inteligencia e investigación de mercado acerca de los factores y fuerzas del entorno de marketing, la cual se necesita para planificar y efectuar el intercambio.
- **Promoción:** desarrollar y difundir comunicaciones persuasivas acerca de una oferta-
- **Contacto:** encontrar prospectos de compradores y comunicarse con ellos.
- **Adecuación:** moldear y ajustar la oferta a las necesidades del comprador, incluye actividades como fabricación, clasificación, ensamblado y envasado.
- **Negociación:** llegar a un acuerdo respecto al precio y otros términos de la oferta para poder transferir la propiedad o la posesión (pág. 23)

#### **b. Tipos de canales de distribución**

- **Canal de marketing directo**

Canal que no tiene niveles de intermediarios; este canal consiste en una compañía que vende directamente a los consumidores.

- **Canal de marketing indirecto**

Canal que contiene uno o más niveles de intermediarios; en los mercados de consumidores este nivel suele ser un detallista.

#### **c. Número de niveles de canal de distribución**

Según (Kotler P. &., 2001, pág. 378) los canales de distribución se pueden describir según el número de niveles de canal que intervienen

en ellos. Cada capa de intermediarios de marketing que realiza alguna función para acercar el producto y su posesión al comprador final es un nivel de canal. Puesto que tanto el productor como el consumidor final realizan algo de trabajo, forman parte de todos los canales. Utilizando el número de niveles de intermediarios para indicar la longitud de un canal. Los intermediarios se clasifican en:

- Mayoristas
- Minoristas o detallistas
- Agentes y corredores

Tanto los mayoristas como los minoristas o detallistas, adquieren los productos en propiedad; para luego venderlos a otros intermediarios o al consumidor final, mientras que los agentes y corredores jamás llegan a ser dueños de los productos que venden: porque actúan en representación de los productores o de los intermediarios de los productos que ofrecen. Cabe señalar que cada intermediario puede aumentar un cierto porcentaje los precios de venta debido al pago de sus servicios.

### **1.3.8. Técnicas de venta**

#### **1.3.8.1. Técnica de venta personal**

Según (Hugles, 1999) el proceso de ventas que siguen la mayoría de empresas, se da de acuerdo a los siguientes pasos.

##### **a) Paso 1. Prospección**

(Hugles, 1999) La prospección es identificar nuevos clientes potenciales. Al igual que un buscador de oro escudriña las colinas tras una

rica de veta de oro, el vendedor busca individuos con necesidades no satisfechas o sin cubrir cabalmente. Jamás debe dejar de buscar prospectos porque los clientes con que cuenta pueden mudarse, quebrar, cambiar de necesidades o hacer que la competencia lo satisfaga. Un vendedor exitoso dedica tiempo al prospecto de calidad.

Entre los prospectos satisfechos se cuentan los clientes actuales satisfechos, algún anuncio en el periódico referente a la llegada a la ciudad de una nueva compañía o la emisión de una licencia de construcción para una fábrica o tienda (pág. 48).

**b) Paso 2. Clasificación de pistas**

Si la prospección de ventas se parece del buscador de oro, entonces los vendedores deben jerarquizar las pistas de acuerdo con las probabilidades que ofrezca cada una. Para el buscador sería la combinación del porcentaje de posibilidad de hallar el mineral y el tamaño de las pepitas de oro encontradas. En las ventas, la recompensa, o valor esperado, es la probabilidad de la probabilidad de compra de proceso, multiplicado por la magnitud de la venta.

**c) Paso 3. Desarrollo de una estrategia de ventas**

Una estrategia de ventas para cada prospecto requiere entender con claridad sus necesidades y la manera en que los productos del vendedor la satisfacen.

*Correspondencia entre necesidades y beneficio;* el vendedor utiliza toda la información que obtiene de la prospección para desarrollar una estrategia de ventas a grandes rasgos. El desarrollo d la estrategia

consiste en identificar una necesidad general del prospecto y en cubrir con un beneficio del producto. Esta correspondencia necesidad-beneficio se utilizara en el acercamiento inicial.

*Plan de venta de la empresa*; este ayuda al vendedor a desarrollar una estrategia de ventas eficaz, puesto que proporciona objetivos para las visitas ,beneficios de apertura, beneficios adicionales y cierres sugeridos. Estos planes pueden modificar durante todo el año (Hugles, 1999, pág. 50).

**d) Paso 4. Acercamiento**

Luego de clasificar el prospecto y desarrollar un objetivo para satisfacer su necesidad durante la estrategia de venta, el vendedor se enfoca en el acercamiento. Es el paso central en el proceso de venta: cuando el vendedor debe obtener la atención y el interés del prospecto para poder avanzar a la etapa de la presentación.

**e) Paso 5. Presentación**

La comunicación en dos sentidos entre el vendedor y el prospecto constituye el corazón de la presentación; el vendedor presenta los beneficios y la respuesta del prospecto es los, objetarlos, dudar que el producto pueda darlos, mostrar indiferencia o ninguna reacción clara; quizás sea necesario sondear para clasificar la respuesta del prospecto o confirmar la necesidad que se ha relacionado con el beneficio. Esta etapa de sondear debe ser una parte neutral de la conversación. Requiere escuchar con atención. (Hugles, 1999, pág. 56).

**f) Paso 6. Cierre de prueba**

Cando se han aceptado varios beneficios o se han manejado bien las objeciones, puede utilizarse un cierre de prueba para averiguar si el prospecto se encuentran listo para comprar. Un cierre de prueba consiste en un intento temprano de obtener un acuerdo, respecto a los detalles del pedido de menos importancia, como el color, la fecha de entrega o el sistema de pago. Si el prospecto está listo para tomar una decisión sobre un aspecto secundario, significa que está cerca de adquirir el producto o servicio. (Hugles, 1999, pág. 56).

**g) Paso 7. Manejo de objeciones**

Las objeciones pueden tomar forma de dudas, objeciones triviales u objeciones relevantes. Un prospecto dudoso solicita pruebas de que el producto o empresa tienen las características que proporcionan los beneficios señalados. El vendedor puede dar esta prueba con una demostración, muestras, información adicional como resultados de investigación o referencias de autoridades (Hugles, 1999, pág. 56)

**h) Paso 8. Conclusión y cierre**

Muchos vendedores se sienten a gusto comentando los beneficios de sus productos con los clientes, pero le cuesta trabajo solicitarle el pedido. Comentar los beneficios no cierra la venta. Existen diversas técnicas de cierre que resultan útiles en esta etapa del proceso de venta. (Hugles, 1999, pág. 57).

#### **i) Paso 9. Seguimiento**

El servicio que se proporciona después de la venta es una parte importante del manejo de la cuenta y del territorio. El seguimiento de la venta garantiza que el pedido no se cancelara y prepara el camino para pedidos futuros consolidando la confianza del cliente en cuanto al vendedor entregara lo que promete. Mantener al cliente contento es un ingrediente importante de las ventas redituables. Cuesta cinco veces más obtener un cliente que conservar uno (Hughes, 1999, pág. 57).

#### **1.4. Generalidades del sector alpaquero**

La ganadería de los camélidos constituye una de las actividades productivas y económicas más importante que se desarrolla en la zona alto andina. De ella dependen más de 150 mil familias pertenecientes mayormente a Comunidades Campesinas de departamentos considerados en situación de pobreza y extrema pobreza. Para estas familias, la crianza de camélidos representa del 70 al 80% del ingreso familiar anual. El Perú es el principal criador de alpacas y productor de fibra de alpaca, posee casi el 80% de la población mundial de alpacas, se alcanzó la cantidad de 3'036,181 cabezas. Casi el 80% de los animales tienen como dueños a pequeños criadores y el 20% proviene de criaderos privados relacionados con las grandes empresas y empresas asociativas que tienen presencia en el sector (Descosur, 2010).

PAIS	CABEZAS
Australia	16,700
Canadá	4,400
Alemania	10
Nueva Zelanda	4,500
Suiza	12
España	20
EE.UU...	35,783
Bolivia	332,000
Chile	40,244
Ecuador	4,600
Argentina	2,300
Perú	3'596,753
Otros	97
<b>TOTAL</b>	<b>4'037,419</b>

**Figura 5. Población mundial de alpacas**

Fuente: Conacs

La problemática nacional de la crianza de camélidos deriva de los bajos índices productivos y reproductivos, la escasa oferta de reproductores de calidad genética, el poco uso de las biotecnologías reproductivas, la falta de programas de mejoramiento genético y manejo sanitario aplicables a rebaños pequeños, alto grado de consanguinidad que deriva en malformaciones congénitas, baja calidad de fibras con diámetro superior a 28 micras, alta incidencia de enfermedades parasitarias e infecciosas y reducida población de alpacas y llamas de color. Más aún, se han exportado camélidos a Estados Unidos, Nueva Zelanda, Canadá, y Australia; que vienen desarrollando programas de selección y mejoramiento genético.

En alpacas existen 2 razas: Huacaya (99%), cuyo vellón está compuesto por fibras finas, perpendiculares al cuerpo, de buena longitud y presencia de ondulaciones; la

Suri (0.94%), que se caracteriza por tener fibras más finas que la Huacaya, agrupadas en mechas rizadas, que crecen paralelas al cuerpo; La fibra de camélidos sudamericanos, es una de las más apreciadas por la industria textil que utiliza fibras de animales como materia prima, y compite con el cashemire, el mohair y la angora. Entre las fibras de camélidos, la de alpaca es la que tiene más aceptación mundial debido a su calidad y la que más se produce en comparación a la vicuña que no es representativo a nivel del mercado internacional. Dentro de la producción mundial de fibras finas de origen animal, la de alpaca representa cerca del 10% (Lencina, 2010, pág. 6)

La forma general de comercialización de la fibra grasienta, es la indirecta (80 %), es decir, la transacción realizada entre el productor de la fibra y una red de intermediarios bajo esta forma intervienen: rescatistas, acopiadores minoristas y acopiadores mayoristas, ya sea en las propias unidades productivas, pueblos y principalmente en las ferias periódicas que se realizan en cada zona. Dadas las condiciones de lejanía y dispersión anotadas, la compra/venta de la fibra grasienta se realiza en los términos más desfavorables para los criadores, con precio único por libra al barrer, seguido por la comercialización de fibras semi procesadas lo cual se da mediante dos modalidades. En la directa es la empresa industrial quien vende la fibra al industrial confeccionista o artesano final (30 %), mientras que en la indirecta la transacción es entre la empresa textil y una red de broker que son quienes a su vez transan con las empresas finales de la producción –tops, sliver, hilado y tejidos.(70 %) ; finalmente la comercialización de fibra en productos terminados se comercializan a través de cadenas de tiendas ubicadas en las principales ciudades de la región o a través de ferias o mercadillos artesanales en el mercado interno y para el exterior

generalmente se realiza a través de broker o subcontratistas que disponen la producción en Perú o Bolivia pero para ser distribuidas a clientes en el exterior.

La industria arequipeña es la principal demandante de la fibra de alpaca (más del 80% de la producción), la cual es comprada directamente a través de sus agentes comerciales (7%) o a empresas que acopian la fibra (66.5%) que se abastecen de los rescatistas y acopiadores locales (Lencina, 2010, pág. 10)

Según el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo en junio del presente año, las exportaciones de productos de fibra de alpaca crecieron 31,3% y significaron ingresos por US\$ 72,6 millones. Los textiles y las prendas de vestir fueron los productos más solicitados, con un incremento de 35,9% y 14,9%, respectivamente.

Las exportaciones peruanas de prendas de textiles de fibra de alpaca se encuentran concentradas principalmente en el mercados de China con una participación de (49%9 así como también en los mercados de Italia, Japon, Taiwan, ReinoUnido, Suiza, Corea del Sur, Australia y Alemania (Mincetur, 2013).

<b>Mercado</b>	<b>%Var 13-dic</b>	<b>%Part. 13</b>	<b>FOB-13 (miles US\$)</b>
China	42%	49%	19,195.56
Italia	18%	35%	13,660.17
Japón	30%	6%	2,190.66
Taiwán	139%	3%	1,229.99
Reino Unido	-9%	3%	1,152.05
Suiza	6536%	1%	450.65
Corea del Sur	-59%	1%	377.14
Australia	-9%	1%	304.99
Alemania	48%	1%	272.59
Otros Países (13)	--	1%	583.7

**Figura 6. Principales mercados de la fibra de alpaca**

Fuente: SUNAT

<b>Empresa</b>	<b>%Var 13-dic</b>	<b>%Part. 13</b>
Michell y Cia S.A.	39%	58%
Inca Tops S.A.A.	26%	39%
Cooperativa de Producción y Servi...	261%	2%
Pitata S.A.C.	82%	0%
Asociación de Productores Agropec...	--	0%
Clasificadora de Lanas Macedo S.A.C.	-91%	0%
Alproser S.A.C.	--	0%
Industria Alpaka E.I.R.L.	--	0%
La Rosa Colunga Moisés Juan Pablo	--	0%

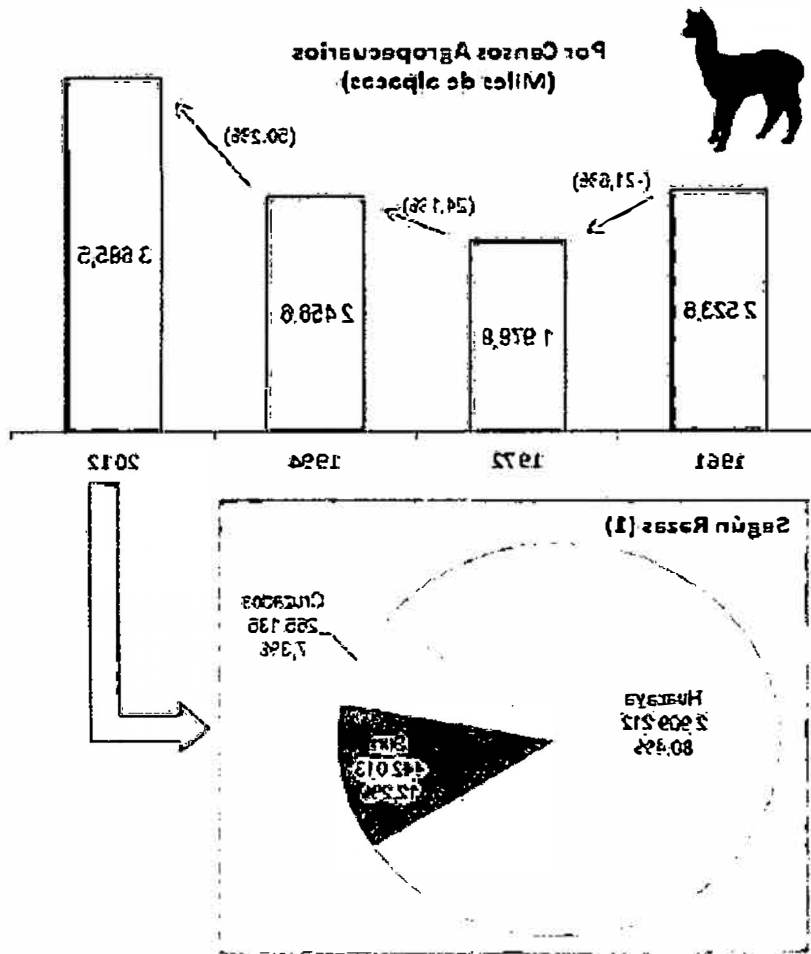
**Figura 7. Principales empresas exportadoras de fibra de alpaca**

Fuente: SUNAT

#### 1.4.1. Población nacional del sector alpaquero

Según el IV Censo Nacional Agropecuario (CENAGRO 2012). La población de alpacas es de 3 685,5 superando en 50,2% a la encontrada en el censo agropecuario

de 1994. La raza Huacaya concentra el 80,4% de la distribución, seguida de la raza Suri con 12,2% y Cruzados con 7,3%.



**Figura 8. Población de alpacas por resultados censal-2012**

Fuente: Instituto de Estadística e Informática (INEI)-IV Censo Nacional Agrario-2012.

En la figura 8 Muestra que la población Alpaquera se concentra en la Sierra con 3 685,0 cabezas, que representa aproximadamente el 100,0% del total. Considerando las razas, es la Huacaya la que tiene mayor participación 78,9%, seguida por la Suri con 12, 0%.

En la Costa, la raza predominante es Capones con 31,4%. La Sierra cuenta con una mayor proporción de alpacas de la raza Huacaya 78,9% y finalmente en la Selva no se practica este tipo de actividad.

**Tabla 1:**

**Población de ganado alpaquero por razas, según región natural (En miles)**

Región	Total	Suri	Huacaya	Cruzados	Capones
<b>Total</b>	<b>3 685,5</b>	<b>442,0</b>	<b>2 909,2</b>	<b>285,1</b>	<b>69,2</b>
Costa	0,5	0,1	0,1	0,2	0,2
Sierra	3 685,0	441,9	2 909,1	264,9	69,0
Selva	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0

Fuente: Instituto de Estadística e Informática (INEI)-IV Censo Nacional Agrario-2012

- Según los resultados del último Censo Agrario (CENAGRO 2012) la población de ganado alpaquero por departamentos muestra, el importante crecimiento de población de alpacas en los departamentos como Pasco, (crece espectacularmente en un 600% en el periodo intercensal), Moquegua, (203%), Apurímac (164%), Arequipa (103%) y la disminución en la tradicional Región alpaquera de Huancavelica (-8.4%). Aunque Puno sigue siendo la principal región alpaquera pero con un crecimiento de solo un 22.9% junto a Cusco (49.8%), Ayacucho (49.3%) que crecen en menor medida como vemos en la tabla 2.

**Tabla 2:**

**Población de ganado alpaquero por razas, según departamento -2012**

Departamento	Total	Suri	Huacaya	Cruzados	Capones
<b>Total</b>	<b>3 685 516</b>	<b>442 013</b>	<b>2 909 212</b>	<b>265 135</b>	<b>69 196</b>
Amazonas	-	-	-	-	-
Áncash	5 066	787	2 224	1 855	200
Apurímac	219 113	41 886	157 985	12 982	6 260
Arequipa	468 392	55 317	353 658	55 362	4 055
Ayacucho	230 910	32 752	158 045	31 066	9 047
Cajamarca	1 370	121	716	221	312
Calleo	-	-	-	-	-
Cusco	545 454	74 993	399 611	51 529	19 321
Huancavelica	308 586	12 278	255 472	34 857	5 979
Huánuco	5 580	1 216	3 115	1 038	211
Ica	50	1	8	6	35
Junín	61 398	3 560	51 370	5 417	1 051
La Libertad	5 098	416	2 470	1 713	499
Lambayeque	610	61	525	-	24
Lima	39 046	4 661	22 106	12 050	229
Loreto	-	-	-	-	-
Madre de Dios	-	-	-	-	-
Moquegua	129 250	13 584	107 406	6 875	1 385
Pasco	145 687	7 359	134 074	3 246	1 008
Piura	98	23	51	23	1
Puno	1 459 903	190 528	1 209 716	41 532	18 127
San Martín	-	-	-	-	-
Tarma	59 905	2 470	50 660	5 363	1 412
Tumbes	-	-	-	-	-
Ucayali	-	-	-	-	-

Fuente: Instituto de Estadística e Informática (INEI)-IV Censo Nacional Agrario-2012

#### **1.4.2. Sector alpaquero en la región de Apurímac**

Apurímac posee una importante cultura de crianza de alpacas, su territorio alberga aproximadamente un 20% de la producción nacional; cuenta con un enorme potencial por sus condiciones climáticas y culturales. Estas características le dan ventajas comparativas a la región para la crianza de alpacas. Siendo las provincias de Andahuaylas, Aymaraes, Grau, son los que poseen este potencial productivo.

En cuanto al volumen total de fibra que produce Apurímac está entre 2,500 a 2,800 quintales por año, si es muy gruesa, esta fibra se comercializa en forma de broza. El Plan Estratégico Regional de Camélidos Domésticos Región Apurímac (CONACS Apurímac 2012) informa que el sector Alpaquero involucra a 14 municipios y 223 comunidades campesinas

#### **1.5. Asociatividad**

La asociatividad puede comprenderse desde distintos puntos de vista. Una forma de entender este concepto es acudiendo a la definición propuesta por (Rosales R. , 1997) “la asociatividad es un mecanismo de cooperación entre empresas pequeñas y medianas (principalmente), en donde cada empresa participante, manteniendo su independencia jurídica y autonomía gerencial, decide voluntariamente participar en un esfuerzo conjunto con los otros participantes para la búsqueda de un objetivo común” Po otro lado desde un punto de vista organizativo la asociatividad es entendida como: “aquella Organización voluntaria y no remunerada de personas o grupos que establecen un vínculo explícito, con el fin de conseguir un objetivo común” (Zalazar, 2011, pág. 36). Asimismo el asociativismo agrario puede definirse como una de las formas organizativas que articulan a los pequeños productores que han sido formados

a partir de prácticas históricas o en aquellas promovidas a través de la instrumentación de programas específicos fundamentado por (Rosales, 2009).

### **1.5.1. Etapas del proceso asociativo**

En el proceso de formación de un grupo asociativo se pueden distinguir distintas fases que podemos clasificar de la siguiente manera:

#### **1.5.1.1. Etapa de gestación**

Durante este período se despierta el interés de los participantes al iniciarse un proceso de acercamiento. Aquí comienzan las acciones para la creación e integración del grupo asociativo, se analiza el potencial de cada una de las empresas, las ventajas de llevar adelante el proyecto.

#### **1.5.1.2. Etapa de estructuración**

En esta etapa, los empresarios ya han definido su rol dentro del grupo y han aceptado al mismo como herramienta para alcanzar el o los objetivos planteados. En este momento se definen las estrategias a seguir para el logro de los objetivos comunes.

#### **1.5.1.3. Etapa de madurez**

A esta altura del proceso de desarrollo, los empresarios ya han definido pautas de organización del grupo, el mismo ha adquirido identidad como tal, y existe claridad sobre las acciones a seguir.

En esta etapa se define la forma jurídica, basándose en las necesidades planteadas por la actividad a desarrollar. Así se crean las bases para la auto sostenibilidad del grupo.

#### **1.5.1.4. Etapa productiva o de gestión**

Este es el período donde se llevan a cabo las acciones para la obtención de los resultados esperados. Los procesos operativos internos se agilizan para llevar adelante la gestión empresarial

#### **1.5.1.5. Etapa de declinación**

Esta etapa comienza cuando los rendimientos de la gestión disminuyen y la relación costo-beneficio del accionar del grupo es negativa. Es aquí donde deberá tomarse la decisión de desintegrar el grupo o iniciar nuevos proyectos.

### **1.5.2. Niveles de asociatividad**

La asociatividad, en un sentido más amplio, como un mecanismo de acción colectiva que se da tanto entre organizaciones como individuos. En este sentido, se puede distinguir la asociatividad en dos niveles:

#### **1.5.2.1. Asociatividad primaria o fundacional,**

Proceso asociativo simple que se da entre dos o más individuos, en esta primera etapas da origen al proceso asociativo en base a motivaciones

#### **1.5.2.2. Asociatividad secundaria o de crecimiento**

.....Proceso asociativo complejo que se realiza entre dos o más organizaciones, en esta segunda etapa, se consolida la experiencia asociativa; esta consolidación puede ser exitosa o no, dependiendo de ciertos factores.

(Maldonado Rocha, 2012).

### **1.5.3. Objetivos**

“Los objetivos o beneficios buscados por la asociatividad pueden resumirse en tres principales según lo fundamentado por (Gonzales, 2008)”.

#### **1.5.3.1. Objetivos financieros**

El más usual es el acceso a fuentes genuinas de financiamiento para reinversión, desarrollo de productos o mejoras y ampliaciones. Los empresarios suelen asociarse no sólo para contar con garantías necesarias, sino también para aumentar su capacidad de negociación ante organismos públicos encargados de instrumentar líneas de financiamiento. Otros objetivos asociativos son las compras e inversión conjunta, la reducción de costos operativos, el acceso a nuevos mercados, la diversificación de la oferta de servicios, etc.

#### **1.5.3.2. Objetivos organizacionales**

Se refieren a la mejora en los procesos productivos, la aplicación de nuevas formas de administración o instrumentar procesos de planeamiento estratégico, la posibilidad de intercambio de información productiva o tecnológica y la capacitación, el acceso a recursos críticos, tecnologías de procesos, y aumento conjunto del poder de negociación con proveedores y clientes.

#### **1.5.3.3. Objetivos de comercialización**

Incluyen todos los beneficios derivados de la realización más o menos sistemática de estudios de mercado, al repartir costos y tecnologías entre los socios. Otros objetivos de comercialización se refieren al lanzamiento de nuevos productos al mercado, el intercambio de información comercial y la

conformación de alianzas para vender y promocionar en forma conjunta. (pág. 14).

#### **1.5.4. Ventajas**

Según (Arce, 2009):

- Incremento de la producción y productividad.
- Mayor poder de negociación.
- Mejora el acceso a tecnologías de productos o procesos y a financiamiento.
- Se comparte riesgos y costos.
- Reducción de costos.
- Mejora de la calidad y diseño.
- Mejora la gestión de la cadena de valor.

#### **1.6. Marco Conceptual**

##### **a) alpaca**

La alpaca es un animal que está adaptado a las duras condiciones de la Puna Alta y cordillera por lo que su importancia es mayor, ya que tampoco las otras especies de animales como ovino y bovino pueden prosperar con éxito, salvo el ovino criollo pero en inferioridad de condiciones productivas; Las alpacas se encuentran en las zonas comúnmente llamadas la "Puna" que indica las zonas de gran altitud. El área total de la puna se estima que tienen 15'000,000 de hectáreas de las cuales la alpaca baraca aproximadamente 4.5 millones de hectáreas (Bustanza, 2001).

##### **b) Cadena de mando**

Es la línea de autoridad que vincula las posiciones de las organizaciones especifica quien subordina a quien (Chiavenato I. , 2012, pág. 82).

##### **c) Empowerment**

Es el estilo de dar a los empleados autoridad, informaciones y herramientas que ellos necesitan para realizar sus tareas con mayor autonomía, libertad y confianza. Es un paso más allá del desarrollo de equipos (Chiavenato I. , 2012, pág. 350).

#### **d) Fibra de alpaca**

Según (Bustinza, 2001) La fibra de alpaca o simplemente fibra es el pelo que cubre a la alpaca de inigualables cualidades y propiedades especiales muy apreciadas en el mercado textil mundial. Está constituida por fibras finas y gruesas, de diferentes tonalidades de colores que van desde el blanco, LF (crema claro), café, hasta el negro (Bustinza, 2001, pág. 6).

#### **e) Productividad**

La productividad es un indicador que refleja que tan bien se están usando los recursos de una economía en la producción de bienes y servicios; traducida en una relación entre recursos utilizados y productos obtenidos, denotando además la eficiencia con la cual los recursos -humanos, capital, conocimientos, energía, etc.- son usados para producir bienes y servicios en el mercado.

Por lo anterior, puede considerarse la productividad como una medida de lo bien que se han combinado y utilizado los recursos para cumplir los resultados específicos logrados (<http://infocalser.blogspot.com/2008/07/la-productividad-concepto-y-factores.html>, s.f.).

#### **f) Táctica**

Es una movilización de recursos específicos de la organización, en ámbito departamental, con la finalidad de alcanzar objetivos a mediano plazo. Una táctica define un conjunto de operaciones (Chiavenato I. , 2012, pág. 216).

#### **g) Estrategia**

“Significa la movilización de todos los recursos de la organización en ámbito global, con la finalidad de alcanzar los objetivos globales a largo plazo. Una estrategia define un conjunto de tácticas (Chiavenato, 2012, pág. 216)

#### **h) Sistema**

“Es un conjunto de partes interdependientes que funcionan como una totalidad para algún propósito. (Chiavenato, 2012, pág. 15)”

**i) Subsistema**

“Es un sistema que forma parte de un sistema más grande (Chiavenato, 2012, pág. 15).

**j) Contingencia**

“La palabra contingencia significa incierto o eventual, que puede suceder o no, dependiendo de las circunstancias (Chiavenato, 2012, pág. 15)”

**k) Bróker**

“Persona natural o persona jurídica, que media entre compradores y vendedores en virtud de tener un gran conocimiento de un determinado mercado, cobrando unas comisiones por su intermediación” (Artal, 2003, pág. 12)

**l) Prospección**

“Exploración de posibilidades futuras basada en indicios presentes (española).

## CAPÍTULO II

### HIPOTESIS Y VARIABLES

#### 2.1. Formulación de hipótesis

##### 2.1.1. Hipótesis general

La gestión organizacional influye significativamente en la comercialización de fibra de alpaca de las asociaciones alpaqueras en la provincia de Aymaraes, -2014.

##### 2.1.2. Hipótesis específicas

**H.E.1.** La estructura organizacional influye significativamente en las operaciones tácticas de las asociaciones alpaqueras en la provincia de Aymaraes -2014.

**H.E.2.** El contexto organizacional influye significativamente en las operaciones estratégicas de las asociaciones alpaqueras en la provincia de Aymaraes -2014.

## 2.2. Variables y definición operacional de variables: Variable independiente.

VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	ÍNDICES	
<b>Gestión organizacional</b>	<b>Estructura</b>	Formalización	Documentos de gestión	
		Especialización	Delegación de funciones y responsabilidades	
		Jerarquía de la autoridad	Designación de responsable y/o supervisor	
		Centralismo	Decisiones centralizadas	
		Profesionalismo	Capacitación del personal	
		Razones de personal	Requerimiento de personal	
	<b>Contexto</b>	<b>Tamaño</b>		Número de productores por asociación alpaquera
				Ingresos económicos por temporada de cosecha
		<b>Tecnología organizacional</b>		Herramientas
				Sistemas de información avanzada
				Equipos
				Técnicas
		<b>Entorno</b>		Económicos
				Políticos-legales
				Culturales
				Competencia
				Proveedores
				Clientes
		<b>Metas y estrategias</b>		Plan estratégico
		<b>Cultura</b>		Costumbres
	Valores			
	Normas			
	Compromiso			
<b>Comercialización</b>	<b>Operaciones estratégicas</b>	Planificación	Objetivos-estrategias	
		Ejecución	Acción del plan	
		Control	Resultados	
	<b>Operaciones tácticas</b>	<b>Ventas</b>		Volumen de ventas
				Atributos del producto
				Fuerza de ventas
				Nº de convenios
				Canales de distribución

## CAPITULO III

### METODOLOGÍA

#### 3.1. Tipo y nivel de investigación

##### 3.1.1. Tipo de investigación

En el presente proyecto de tesis se empleó la investigación científica de tipo aplicativo, cuyo propósito es transformar o producir cambios en un sector de la realidad. Enfocada en la solución de problemas más que sobre la formulación de teorías.

Según (Valderrama Mendoza, 2007), “La investigación aplicada denominada también activa o dinámica busca conocer para hacer, para actuar, para construir, para modificar; le preocupa la aplicación inmediata sobre una realidad concreta” (pág.39).

##### 3.1.2. Nivel de investigación

Según (Hernandez, 2014), “La investigación explicativa 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 físicos o sociales. Como su nombre lo indica su interés se centra en el por qué ocurre un fenómeno y en qué condiciones se manifiesta o por qué se relacionan dos o más variables” (pág. 95).

En este proyecto de tesis se explica la incidencia (el por qué) de la gestión de organización en la comercialización de fibra de alpaca, el cual permitirá sustentar las causales de las ocurrencias.

#### 3.2. Método y diseño de investigación

##### 3.2.1. Método de investigación

Teniendo en cuenta que en toda investigación científica, el método deductivo es conjeturar desde lo general hasta lo específico en los hechos o fenómenos de la

realidad. El desarrollo del presente trabajo de investigación científica, se sitúa dentro del cuadro del método de investigación: deductivo, definido según (Hernandez, 2014), “como el más indicado para un descripción ordenado, coherente y lógico del problema bajo el tratamiento de premisas verdaderas y la conducción a sus conclusiones, identificación de las partes, las mismas que permitirán establecer la relación causa-efecto, relacionarlos y crear explicaciones (pág. 33)”.

### **3.2.2. Diseño de investigación**

Para el presente trabajo de investigación se aplicará el diseño: **“No experimental, transeccional.**

Según (Hernandez, 2014) “El diseño de investigación no experimental podría definirse como la investigación que se realizan sin manipular deliberadamente variables es decir, se trata de estudios donde no hacemos variar en forma intencional la variables independientes para ver su efecto sobre otras variables; lo que hacemos en la investigación no experimental es observar fenómenos tal como se dan en su contexto natural, para después analizarlos (pág. 149)”. De acuerdo a la ubicación en el tiempo es una investigación de tipo transversal, los diseños de investigación transeccional o transversal recolectan datos en un solo momento, es decir, en un tiempo único. Su propósito es describir variables y analizar su incidencia en un momento dado (pág. 154)”.

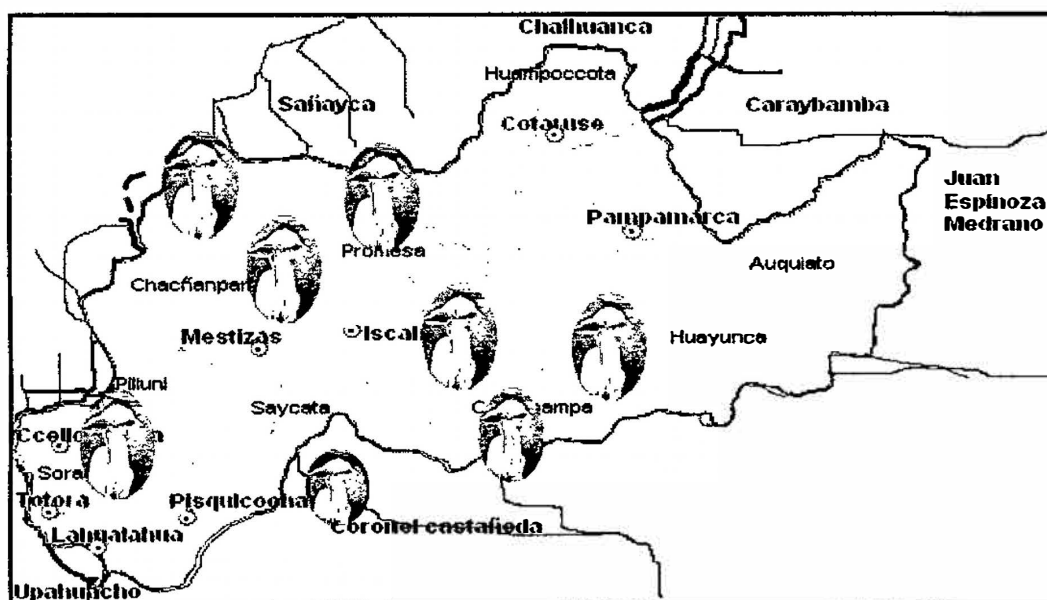
## **3.3. Población y Muestra**

### **3.3.1. Población**

#### **3.3.1.1. Características y delimitación**

El presente proyecto de investigación tiene como población de estudio a las Asociaciones productoras de Fibra de Alpaca de la provincia de Aymaraes – departamento de Apurímac.

Representada por productores de fibra de alpaca de los distritos (Cotarusi, Colcabamba, Sañayca y Caraybamba) considerados los mayores productores del sector del departamento de Apurímac; según los datos proporcionados por el programa Sierra Exportadora sede regional de Apurímac y la Municipalidad Provincial de Cotarusi a través de la Oficina de desarrollo económico, se tiene un total 20 asociaciones los cuales están conformadas por los productores y su junta directiva, cada asociación cuenta con un promedio de 6 a 10 integrantes productores.



**Figura 9. Distritos productores de fibra de alpaca de la provincia de Aymaraes**  
Fuente: proyecto denominado “Fortalecimiento de capacidades para la promoción de actividades agropecuarias, del distrito de Cotarusi, provincia de Aymaraes, región Apurímac”.

### 3.3.2. Muestra

La muestra es la “Proporción, grupo o cantidad de elementos seleccionados que representan a grandes grupos de elementos, universo o población que tiene características comunes, con la finalidad de obtener conclusiones generales” (Linares, 2009, pág. 23).

### 3.3.2.1. Tipos de muestreo

#### 3.3.2.1.1. Muestreo probabilístico

En el muestreo probabilístico Todos los elementos de la población tienen la misma posibilidad de ser elegidos y se obtienen definiendo las características de la población y el tamaño de la muestra, por medio de una selección aleatoria o mecánica de las unidades de análisis” (Hernandez R. , 2014, pág. 175).

Para fines del presente proyecto de investigación se determinará el tamaño de la muestra utilizando el muestreo probabilístico en su subdivisión de aleatorio simple.

#### 3.3.2.1.2. Tamaño y cálculo de la muestra

...Para determinar el tamaño de la muestra en las asociaciones alpaqueras se realiza la siguiente operación. Dónde:

$$n = \frac{Z^2 \times P \times Q \times N}{e^2 (N - 1) + Z^2 \times P \times Q}$$

N : Tamaño de la Muestra.

Z : Margen de Confiabilidad.

P : Evento Favorable

Q : Evento no Favorable

N : Tamaño de la Población.

E : Margen de Error

**Cálculo:**

N = 480

Z = 1,96

$$e = 5\%$$

$$P = 0.90 \text{ (Eficientes)}$$

$$Q = 0.10 \text{ (Deficientes)}$$

$$n = \frac{(1.96)^2(0.9)(0.1)120}{(0.05)^2(120 - 1)(1.96)^2(0.9)(0.10)} = 64$$

$$n = 64n=83$$

De acuerdo a los cálculos se debe realizar 64 encuestas.

### 3.3.2.2. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

La Recolección de información en toda investigación parte de un procedimiento el cual se debe de cumplir para recoger los datos requeridos con la finalidad de comprobar la hipótesis central o probar la posición que hemos asumido cuando nos ‘planteamos un problema de investigación. En el presente proyecto de investigación se aplicara las técnicas de recolección de datos como: encuesta.

#### 3.3.2.2.1. Encuesta – cuestionario

“Técnica e instrumento que consiste en recopilar información sobre una parte de la población denominada muestra. Se elabora en función a las variables e indicadores del trabajo de investigación. La construcción del cuestionario presupone seguir una metodología sustentada en: los objetivos, cuerpo de teorías, hipótesis, variables e indicadores” (Hernandez R. , 2014, pág. 28).

#### 3.3.2.2.2. Escala likert:

En el proyecto de investigación se apoyara en la escala tipo Likert, para la recolección y procesamiento de datos.

Según (Linares Casola, 2009) “Escalamiento tipo Likert, Se considera como una escala indirecta debido a que ya no ya el encuestado determina su posición referente a un objeto, sino que, en este caso se le induce a determinar su grado de aceptación o rechazo frente a un conjunto de enunciados que muestran características positivas y negativas del objeto puesto en estudio. L aplicación de la escala de Likert es necesario conocer que funciona con una escala de apreciaciones que van de acuerdo con el grado de aceptación o discrepancia que presenta el encuestado frente a un objeto, consecuentemente debe contener las apreciaciones de mayor aceptación y las de profundo rechazo” (pág. 153)

### **3.3.2.3. Procesamiento y análisis de datos**

El análisis de los datos cuantitativos obtenidos del trabajo de campo se realizara mediante el programa computarizado:

- **Statistical package for the social sciences - SPSS**

Este nos permitirá analizar los datos de manera descriptiva e inferencia (sirve para estimar parámetros y probar hipótesis.

## CAPITULO IV

### RESULTADOS Y DISCUSIÓN

#### 4.1. Resultados

##### 4.1.1. Análisis situacional de la Gestión organizacional y su incidencia en la comercialización.

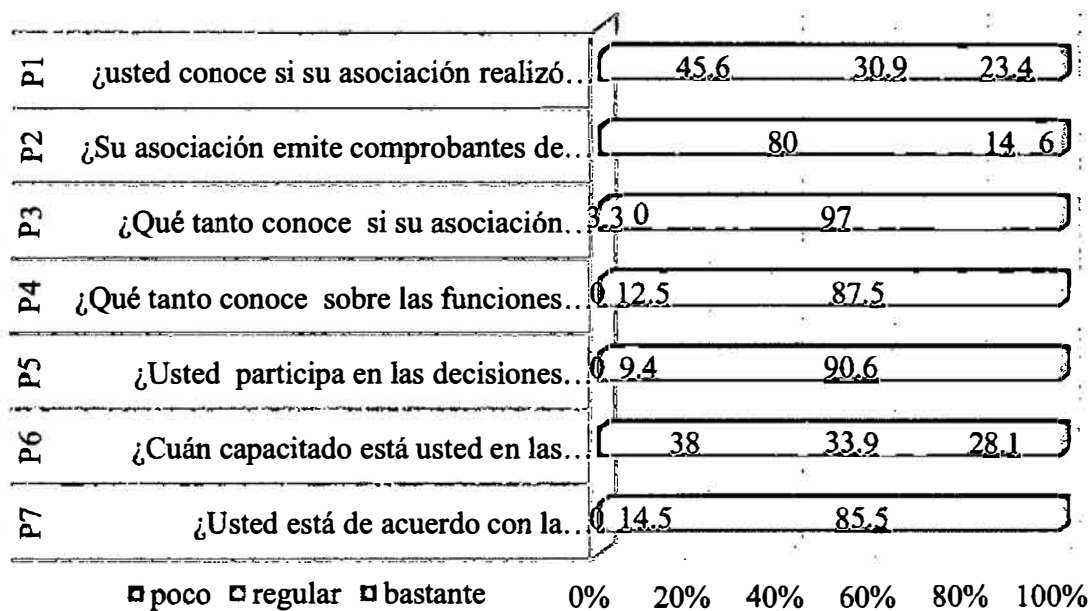
**Tabla 3**

**La estructura organizacional**

N°	Componentes	Poco		Regular		Bastante	
		n	%	n	%	n	%
P1	¿Usted conoce si su asociación realizó trámites para la creación de su asociación?	29	45.6	20	30.9	15	23.4
P2	¿Su asociación emite comprobantes de venta (Boleta-Factura)?	53	80	9	14	2	6
P3	¿Qué tanto conoce si su asociación cuenta con un algún documento organizativo - (acta)?	4	3.3	0	0	60	97
P4	¿Qué tanto conoce sobre las funciones que realiza la junta directiva de su asociación?	0	0	8	12.5	56	87.5
P5	¿Usted participa en las decisiones toman en su asociación?	0	0	6	9.4	58	90.6
P6	¿Cuán capacitado está usted en las actividad que se le ha asignado?	26	38	21	33.9	17	28.1
P7	¿Usted está de acuerdo con la distribución de tareas en su asociación?	0	0	8	14.5	56	85.5

Fuente: Encuestas realizadas a las asociaciones alpaqueras de la provincia de Aymaraes-

2015



**Figura 10. La estructura organizacional**

Fuente: Encuestas realizadas a las asociaciones alpaqueras de la provincia de Aymaraes-2015.

**Interpretación:**

EL modelo de la dimensión estructural y contextual en la que (Daft, 2011) señala que “El primer paso para entender a las organizaciones es buscar dimensiones que describan los rasgos de diseño organizacional específicos. Estas dimensiones describen a las organizaciones de manera muy similar a como los rasgos de la personalidad y físicos a las personas” (pág. 15). Por consiguiente propone a las dimensiones estructurales y dimensiones contextuales. (Daft, 2011) Indica que “las dimensiones estructurales proporcionan etiquetas para describir las características internas de una organización” (pág. 15)

En ese sentido se muestra los resultados obtenidos de la investigación de campo, reflejados en la tabla 3 y figura 10, que las asociaciones alpaqueras de la provincia de Aymaraes , muestran una estructura organizacional interna débil; pues según el indicador formalización de la dimensión estructura organizacional, el 45.6 % de las

asociaciones alpaqueras de la provincia de Aymaraes, no tiene documentos formales de organización como: documentos mercantiles (facturas, boletas de venta, etc.) ni documentos de constitución, por otro lado según el indicador especialización de la dimensión estructura organizacional el 97% de los encuestados afirman que el documento de organización utilizado por estas asociaciones en estudio es el libro de actas debidamente legalizados, en la cual está descrita las funciones y personas responsables de la junta directiva e integrantes de las asociaciones en estudio, desconociendo del uso de los otros documentos de gestión organizacional (Plan estratégico, Planes de acción, Manual de Organización y Funciones etc.); por lo que refleja la poca especialización de actividades en trabajos separados.

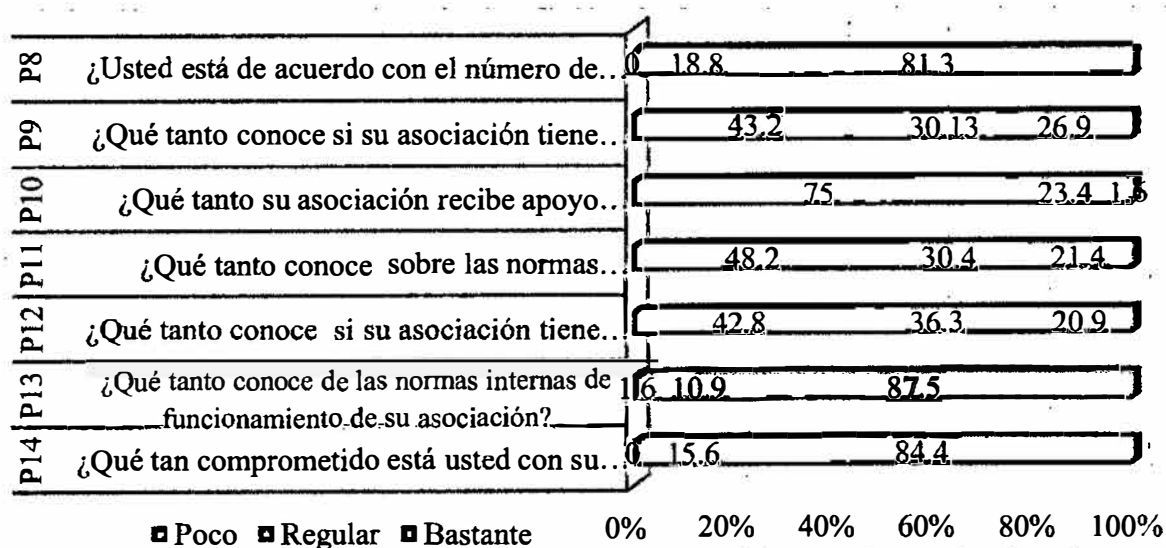
De acuerdo al indicador jerarquía de la autoridad de la dimensión estructura organizacional, el 87,5 % de los encuestados manifiestan que conocen las funciones de la junta directiva de las asociaciones, lo que implica que está claramente definido el tramo de control; seguidamente el indicador centralización de la dimensión estructura organizacional se observa que las decisiones tomadas por los miembros de las asociaciones alpaqueras de la provincia de Aymaraes son descentralizadas de acuerdo a lo manifestado por el 90.6% de los encuestados; por otro lado según el indicador profesionalismo de la dimensión estructura organizacional, da manifiesto de que el 38% de los encuestados tiene como nivel de capacitación y educación bajo; finalmente según el indicador razones de personal de la dimensión estructura organizacional, el 85.5% de los encuestados aseveran estar de acuerdo con la distribución de las diversas tareas que se realizan las asociaciones alpaqueras de la provincia de Aymaraes.

**Tabla 4:**

**El contexto organizacional**

N°	Componentes	Poco		Regular		Bastante	
		n	%	n	%	n	%
P8	¿Usted está de acuerdo con el número de miembros que integra su asociación?	0	0	12	18.8	52	81.3
P9	¿Qué tanto conoce si su asociación tiene herramientas y equipos modernos para las actividades de esquila?	31	43.2	21	30.1 3	12	26.9
P10	¿Qué tanto recibe su asociación apoyo del gobierno regional y gobierno local?	48	75	15	23.4	1	1.6
P11	¿Qué tanto conoce sobre las normas técnicas de manejo de fibra de alpaca?	33	48.2	20	30.4	11	21.4
P12	¿Qué tanto conoce si su asociación tiene un plan de trabajo – (misión, visión y objetivos)?	26	42.8	22	36.3	16	20.9
P13	¿Qué tanto conoce de las normas internas de funcionamiento de su asociación?	1	1.6	7	10.9	56	87.5
P14	¿Qué tan comprometido está usted con su asociación?	0	0	10	15.6	54	84.4

Fuente: Encuestas realizadas a las asociaciones alpaqueras de la provincia de Aymaraes-2015



**Figura 11. El contexto organizacional**

Fuente: Encuestas realizadas a las asociaciones alpaqueras de la provincia de Aymaraes-2015.

### **Interpretación:**

De acuerdo a lo que indica (Daft, 2011) “las dimensiones contextuales caracterizan a toda la organización, incluidos su tamaño, tecnología entorno y metas” (pág. 15). En tal sentido ilustramos en la tabla 4 y figura 11 la dimensión contextual de las asociaciones alpaqueras de la provincia de Aymaraes; que según el indicador tamaño de la dimensión contextual, el 81.3% de los encuestados afirman que están de acuerdo con la cantidad de miembros que componen las asociaciones alpaqueras en estudio; por otro lado según el indicador tecnología de la dimensión contextual, el 43.2% de los encuestados aseveran que en las asociaciones alpaqueras de la provincia de Aymaraes, utilizan equipos ,herramientas y técnicas poco sofisticadas, siendo un punto crítico en la actividad alpaquera de la zona; asimismo según el indicador entorno de la dimensión contextual, se ha analizado por un lado el apoyo del gobierno regional de Apurímac y gobierno local de la provincia de Aymaraes , que de acuerdo a lo indicado por el 75% de los encuestados, existe bajo apoyo en promoción, articulación comercial y fortalecimiento organizacional de las asociaciones alpaqueras de la provincia de Aymaraes, por otro lado existe poco conocimiento de las Normas Técnicas de manejo de la fibra de alpaca de acuerdo a lo aseverado por el 48.2% de los encuestados, lo que implica que los miembros de las asociaciones no manejan estas normas, que permite dar valor agregado a la fibra de alpaca por consiguiente comercializan a precios que no les beneficia a los miembros de las asociaciones en estudio; según el indicador las metas y la estrategia de la dimensión contextual, el 42.8% de los encuestados afirman que no cuentan con un plan de trabajo ( misión- visión, objetivos), como instrumento de guía y acción de las asociaciones alpaqueras de la provincia de Aymaraes; finalmente según el indicador cultura de la

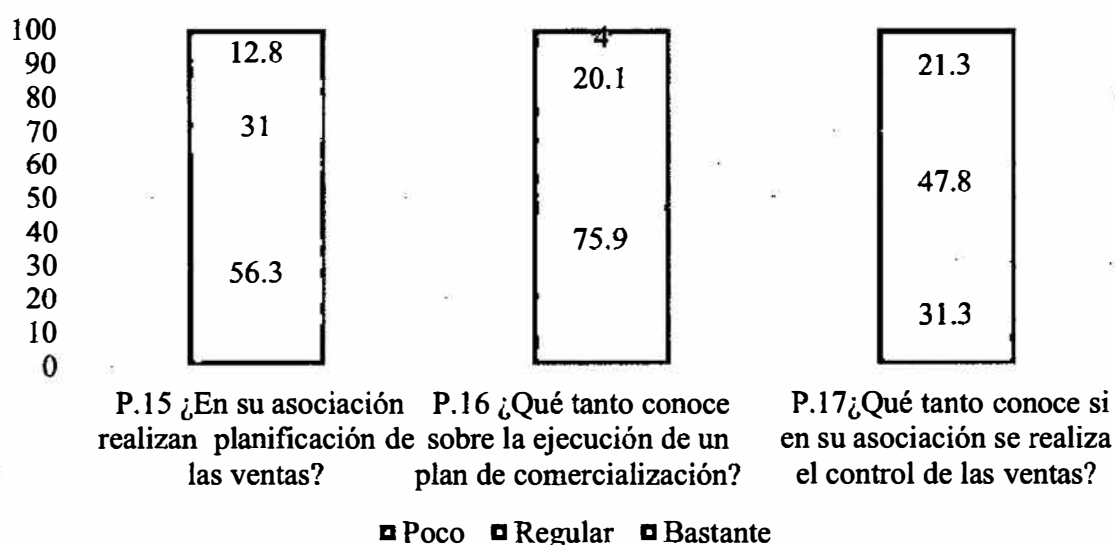
dimensión contextual ,se percibe que el 87.5% de los encuestados conocen las normas internas que rigen a las asociaciones alpaqueras a su vez el 84.4% de los encuestados afirman estar muy comprometidos con los objetivos de las asociaciones alpaqueras lo que implica claramente una fuerte cultura organizacional.

**Tabla 5**

**Las operaciones estratégicas de la comercialización**

N°	Componentes	Poco		Regular		Bastante	
		n	%	n	%	n	%
P.15	¿En su asociación realizan planificación de las ventas?	39	56.3	16	31	9	12.8
P.16	¿Qué tanto conoce sobre la ejecución de un plan de comercialización?	51	75.9	11	20.1	2	4
P.17	¿Qué tanto conoce si en su asociación se realiza el control de las ventas?	20	31.3	34	47.8	10	21.3

Fuente: Encuestas realizadas a las asociaciones alpaqueras de la provincia de Aymaraes-2015



**Figura 12. Dimensión operaciones estratégicas de la comercialización**

Fuente: Encuestas realizadas a las asociaciones alpaqueras de la provincia de Aymaraes-2015

### **Interpretación:**

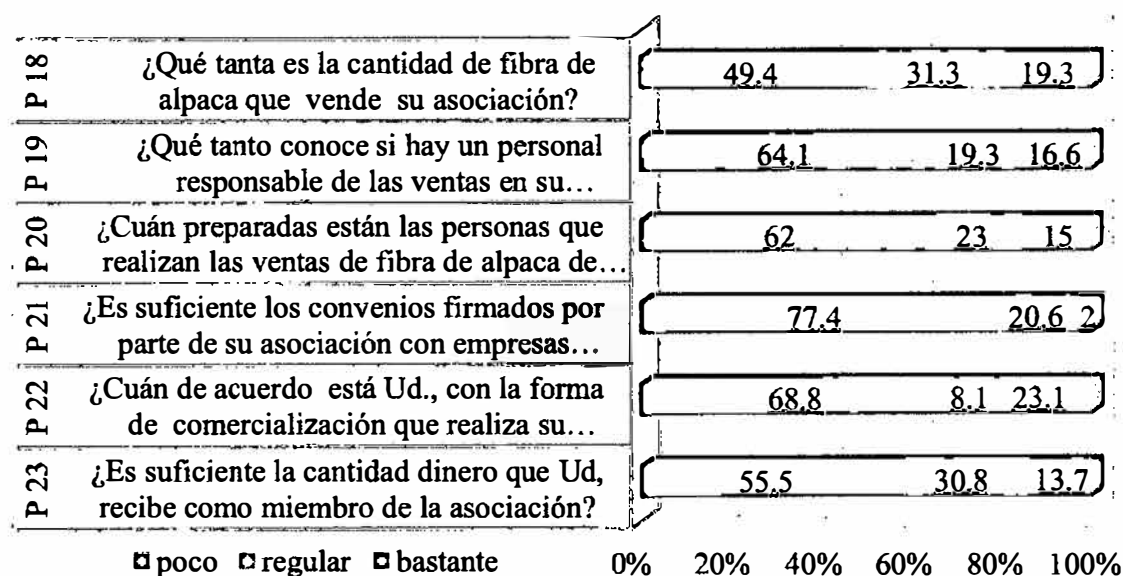
En el presente proyecto de investigación, la dimensión comercialización se fundamenta bajo la planificación comercial estratégico desde el punto de vista del área de ventas o comercialización que según (García e. a., 2005), “es el proceso de análisis de la situación interna y externa, la determinación de los objetivos comerciales y la formulación de estrategias conducentes a ellos, así como implementación y control por lo que se traduce en planes de comercialización o marketing que contemplan las actividades reseñadas en el marco de un horizonte temporal” (pág. 5). En ese sentido de acuerdo a esta dimensión desde el punto de vista del área de ventas, mostramos los resultados de la investigación de campo, reflejados en la tabla 5 y figura 12, se observa que la planificación comercial en las asociaciones alpaqueras de la provincia de Aymaraes- es baja, pues según el indicador planificación de la dimensión estratégica de la comercialización, el 56.3% de los encuestados afirman que no realizan planificación de ventas de la fibra de alpaca en las asociaciones alpaqueras en estudio, siendo un punto crítico de estas asociaciones; seguidamente según el indicador implementación de la dimensión estratégica de la comercialización, el 75.9 % de los encuestados desconocen sobre el manejo de un plan comercial o plan de marketing; finalmente según el indicador control de la dimensión estratégica de la comercialización, el 47.8% de los encuestados afirman que de manera regular realizan el control de las ventas, proceso realizado por la junta directiva de las asociaciones alpaqueras de la provincia de Aymaraes.

**Tabla 6:**

**Las operaciones tácticas de la comercialización**

N°	Componentes	Poco		Regular		Bastante	
		n	%	n	%	n	%
P 18	¿Qué tanta es la cantidad de fibra de alpaca que vende su asociación?	34	49.4	22	31.3	8	19.3
P 19	¿Qué tanto conoce si hay un personal responsable de las ventas en su asociación?	42	64.1	15	19.3	45	16.6
P 20	¿Cuán preparadas están las personas que realizan las ventas de fibra de alpaca de su asociación?	37	62	19	23	8	15
P 21	¿Es suficiente los convenios firmados por parte de su asociación con empresas compradoras de fibra de alpaca?	49	77.4	12	20.6	3	2
P 22	¿Cuán de acuerdo está Ud., con la forma de comercialización que realiza su asociación?	47	68.8	9	8.1	8	23.1
P 23	¿Es suficiente la cantidad dinero que Ud., recibe como miembro de la asociación?	38	55.5	20	30.8	6	13.7

Fuente: Encuestas realizadas a las asociaciones alpaqueras de la provincia de Aymaraes-201



**Figura 13. Las operaciones tácticas de la comercialización**

Fuente: Encuestas realizadas a las asociaciones alpaqueras de la provincia de Aymaraes-2015.

### **Interpretación:**

La dimensión táctica de la comercialización, en el presente proyecto de investigación se fundamenta que “Según (Lambin, 2000) El marketing operativo es un proceso orientado a la acción, cuya planificación se sitúa a corto o mediano plazo y se dirige a los mercados y segmentos existentes. Es el proceso de gestión comercial clásico, centrado en la realización de un objetivo de cuotas de mercado-objetivo, mediante el uso de medios tácticos relacionados con las decisiones de productos, de distribución, de precio, y de comunicación. El papel del marketing operativo es la organización de la distribución y las estrategias de venta y comunicación para informar a los compradores potenciales, para promocionar las características del producto y al mismo tiempo reducir los costes de prospección de clientes (pág. 10).

Por consiguiente se ilustra los resultados de la investigación de campo realizado a las asociaciones alpaqueras de la provincia de Aymaraes, reflejados en la tabla 6 y figura 13, en la que se observa baja operativización táctica de la comercialización; pues según el indicador volumen de ventas de la dimensión táctica de la comercialización, el 49.4% de los encuestados indican que el volumen de fibra de alpaca que comercializan es baja ya que solo una vez al año se hace el proceso de esquila de fibra de alpaca en estas asociaciones de estudio a diferencia de otros departamentos productores de fibra de alpaca ( Puno, Huancavelica) que se da de dos a tres veces al año con mayores volúmenes de fibra, seguidamente el indicador fuerza de ventas de la dimensión táctica de la comercialización ha sido analizado desde la perspectiva de la existencia de fuerza de ventas en las asociaciones alpaqueras de la provincia de Aymaraes, el 64.1% de los encuestados indican que las asociaciones en estudio no cuentan con fuerza de ventas, pues el

proceso de ventas es realizado por la junta directiva de estas asociaciones, por otro lado cabe indicar que estas personas encargadas de las ventas no tienen la formación y manejo apropiado para las ventas, de acuerdo a lo manifestado por el 62% de los encuestados; seguidamente según el indicador N° de convenios de la dimensión táctica de la comercialización, el 77.4% de los encuestados indican que es muy bajo la cantidad de convenios firmados con empresas compradoras directas de fibra de alpaca, por lo que se deduce que la venta directa de fibra de alpaca es baja que no sustenta el esfuerzo realizado en la actividad en estas asociaciones en estudio, pues lo aseveran el 68.8% de los encuestados. Finalmente según el indicador canales de distribución de la dimensión táctica de la comercialización, el 55.5% de los encuestados indican que la distribución comercial de estas asociaciones alpaqueras de la provincia de Aymaraes se da mayormente mediante intermediarios, rescatistas que se presentan en la zona, abaratando los precios siendo poco favorable para las asociaciones alpaqueras en estudio.

#### **4.2. Discusión**

La presente investigación es válida por que se respalda bajo modelos teóricos a su vez se apoya en información de fuente primaria y secundaria proporcionada por instituciones especializadas en el tema como: Programa Sierra Exportadora, Oficina de desarrollo económico de la Municipalidad Distrital de Cotaruse, Dirección Agraria de Apurímac; la variable independiente “gestión organizacional”, se fundamenta por el modelo de las dimensiones estructural y contextual propuesto por Richar Daft, mientras que la variable dependiente “comercialización”, se fundamenta en la planificación comercial, desde el punto de vista de área de ventas, que es parte integrante de la planificación estratégica así como también se fundamenta en el marketing operativo. En ese sentido, los resultados obtenidos por la presente

investigación pueden ser aplicados en cualquier tipo de organización pública o privada, puesto que los modelos teóricos aplicados son herramientas que permiten analizar y entender las características internas y externas de una organización, a partir del análisis realizado puedan diseñar estructuras, modelos de negocio adaptables al entorno en la cual se desenvuelven y puedan ser competitivas ; cabe señalar que la cultura, la capacidad de inversión, que poseen los miembros integrantes de organizaciones productoras, servicios, etc. del país limita al proceso de cambio orientado a la innovación especialmente en asociaciones productoras del país.

Cabe indicar que se tuvo limitaciones en cuanto al recojo de información de la muestra seleccionada, ya que los productores alpaqueros se encuentran en hatos dispersos, con lejanías geográficas de difícil acceso.

Por otro lado con respecto a la hipótesis general planteada Influencia significativa de la gestión organizacional en la comercialización de fibra de alpaca de las asociaciones alpaqueras de la Provincia de Aymaraes,-2014, se aceptada la hipótesis general alterna, pues existe influencia significativo dado que el valor “sig. Asintot” es 0,008 menor a 0,05 como resultado del estadístico de contraste (prueba de chi-cuadrado); ya que la gestión organizacional de estas asociaciones alpaqueras de la provincia de Aymaraes influye en la comercialización de fibra de alpaca debido a la interacción fundamentalmente entre el entorno, la estructura organizacional, la planificación comercial estratégica desde el punto de vista del área de ventas y el proceso ventas de comercialización, aunque con bajo énfasis manejo y conocimiento del entorno externo y planificación comercial estratégico así como táctico; por otro lado la hipótesis alterna (H1) existe influencia significativa de la estructura organizacional en las operaciones tácticas de las asociaciones alpaqueras de la provincia de Aymaraes -2014 se da por aceptada puesto que el valor “sig. Asintot” es

0,000 menor a 0,05 como resultado del estadístico de contraste (prueba de chi-cuadrado); debido a que estas asociaciones alpaqueras de la provincia de Aymaraes tienen una estructura organizacional delimitada con tramos de control formalizado en un libro de actas, lo que repercute en el proceso de comercialización, sin embargo no manejan documentos de gestión que les permitiría dividir las tareas en base a competencias e instrumentos orientadores de mejor gestión organizacional, las decisiones tomadas en la asociaciones son descentralizadas. Finalmente la hipótesis específica alterna (H2) el contexto organizacional influye significativamente en las operaciones estratégicas de las asociaciones en la provincia de Aymaraes -2014, se da por rechazada ya que no existe influencia debido que sig. Asintot” es 0,570 mayor a 0,05 como resultado del estadístico de contraste (prueba de chi-cuadrado), dado que estas asociaciones en estudio, no manejan sobre estudios del ambiente externo, existiendo debilidades en inversión de tecnología sofisticada para la actividad alpaqueras, no tienen como parte de sus miembros a personas especializadas en los temas de comercialización, así como también no tienen un plan estratégico ni un plan comercial o de marketing pese a que la fibra de alpaca es un producto bandera del país y el departamento de Apurímac es el quinto productor a nivel nacional, pues estos instrumentos sirven como de carta de navegación a cualquier organización.

### 4.3. Contrastación de Hipótesis

Tabla 7:

#### Influencia de la gestión organizacional en la comercialización

Variables	Comercialización								
	Poco		Regular		Bastante		Total		
	n	%	n	%	n	%	n	%	
Gestión Organizacional	poco	18	28.1	3	4.7	2	3.1	23	35.9
	regular	9	14.1	6	9.4	5	7.8	20	31.3
	bastante	11	7.8	6	10.9	4	14.1	21	32.8
	<b>Total</b>	<b>38</b>	<b>50</b>	<b>15</b>	<b>25</b>	<b>11</b>	<b>25</b>	<b>64</b>	<b>100</b>

Fuente: Encuestas realizadas a las asociaciones alpaqueras de la provincia de Aymaraes-2015

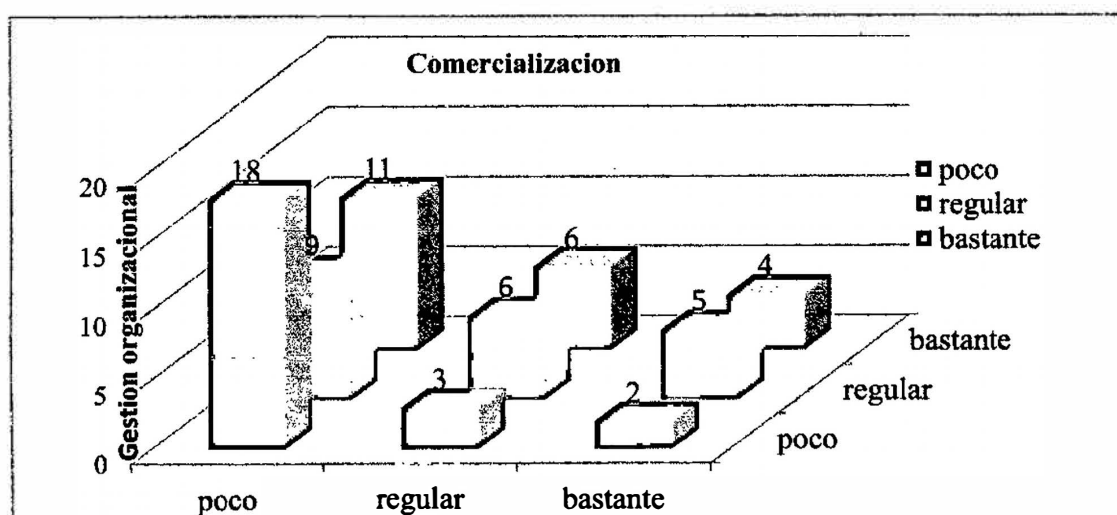


Figura 14. Influencia de la gestión organizacional en la comercialización

Fuente: Encuestas realizadas a las asociaciones alpaqueras de la provincia de Aymaraes-2015

#### Interpretación:

Gestión es coordinar todos los recursos disponibles para conseguir determinados objetivos, implica amplias y fuertes interacciones fundamentalmente entre el

entorno, las estructuras, el proceso y los productos que se deseen obtener”, (Wheirich, 1994, pág. 12).

Según (Daft, 2011), “ las organizaciones son 1) entidades sociales que 2) están dirigidas a las metas, 3) están diseñadas como sistemas de actividades estructuradas y coordinadas en forma deliberada y 4) están vinculadas al entorno” (pág. 36). En tal sentido la gestión organizacional de las asociaciones alpaqueras influye en la comercialización de fibra de alpaca en la provincia de Aymaraes, dado que según la tabla 7 y figura 14, se da debido a la interacción fundamentalmente entre la estructura organizacional, contexto organizacional, operaciones estratégicas y operaciones tácticas de la comercialización, aunque con bajo énfasis de manejo y conocimiento del entorno externo y planificación comercial estratégico así como táctico sumado a esto la existencia de un nivel de organización básico formadas a partir de la experiencia, bajo la forma organizacional de asociaciones, estas asociaciones han sido creadas a partir de la intervención de un proyecto público o privado, teniendo como documento principal de organización el libro de actas; sin embargo las asociaciones en la provincia de Aymaraes muestran bajo nivel organizacional, pues no manejan de manera especializada temas de gestión organizacional y comercialización, por lo que no existe un crecimiento económico competitivo de las asociaciones productoras de fibra de alpaca de la provincia de Aymaraes.

### **Prueba de Hipótesis**

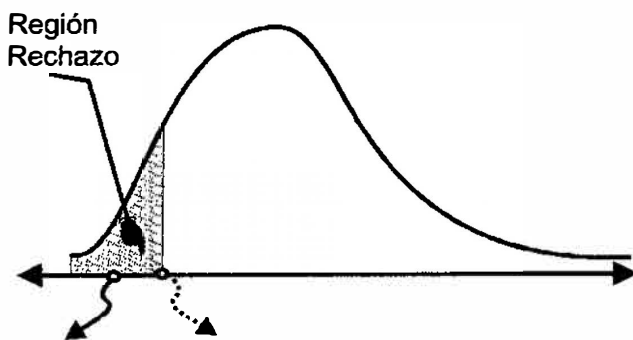
**Ho:** NO Existe influencia significativa de la gestión organizacional en la en la comercialización de fibra de alpaca de las asociaciones alpaqueras en la Provincia de Aymaraes,-2014.

**H1:** Existe Influencia **significativa** entre la gestión organizacional en la comercialización de fibra de alpaca de las asociaciones alpaqueras en la Provincia de Aymaraes-2014, es significativo.

**Tabla 8:**

**Prueba de Chi-cuadrada de Pearson influencia de la gestión organizacional en la comercialización**

		Comercialización
<b>Gestión Organizacional</b>	Chi cuadrado	13,878
	gl	4
	Sig.	,008 <sup>*,a</sup>



Sig= 0.008

Nivel significancia = 0.05

Fuente: Encuestas realizadas a las asociaciones alpaqueras de la provincia de Aymaraes-2015

**Interpretación:**

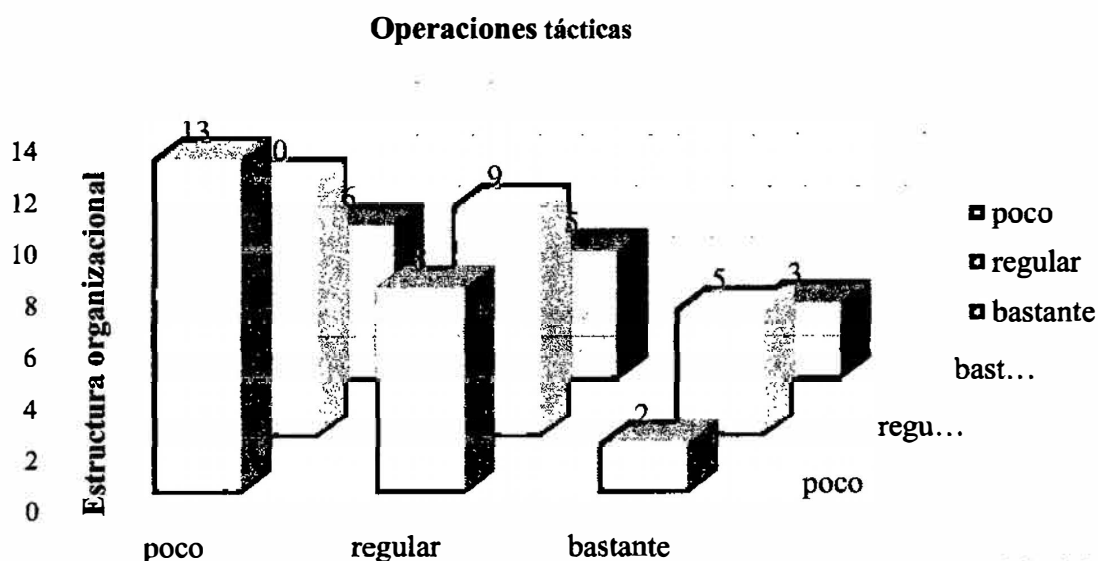
Se observa del cuadro de chi cuadrada de Pearson se deduce como el valor “sig. Asintot” es 0,008 menor a 0,05 nivel de significancia entonces se rechaza la hipótesis nula; por lo que podemos afirmar que **“La gestión organizacional influye significativamente en la comercialización de fibra de alpaca de las asociaciones alpaqueras en la Provincia de Aymaraes,-2014”**, razón por la que la Hipótesis General se acepta.

**Tabla 9:**

**Influencia de la estructura organizacional en las operaciones tácticas**

Dimensiones	Operaciones Tácticas								
		poco		regular		bastante		Total	
		n	%	n	%	n	%	n	%
<b>Estructura</b>	poco	13	23.4	10	15.5	6	3.1	29	34.3
	regular	8	12.5	9	13.6	5	6.3	22	34.4
	bastante	2	1.4	5	15.6	3	8.6	10	31.3
	<b>Total</b>	<b>23</b>	<b>37.3</b>	<b>24</b>	<b>44.7</b>	<b>14</b>	<b>18</b>	<b>61</b>	<b>100</b>

Fuente: Encuestas realizadas a las asociaciones alpaqueras de la provincia de Aymaraes-2015



**Figura 15. Influencia de la estructura organizacional en las operaciones tácticas**

Fuente: Encuestas realizadas a las asociaciones alpaqueras de la provincia de Aymaraes-2015

**Interpretación:**

En la tabla 9 y figura 15, se observa que la estructura organizacional influye significativamente en las operaciones tácticas de las asociaciones alpaqueras en la

Provincia de Aymaraes, 2014, dado que existe una estructura organizacional delimitada con tramos de control, las decisiones tomadas por los miembros de la asociación son descentralizadas formalizadas en un libro de actas, lo que repercute en el proceso de comercialización, sin embargo estas asociaciones en estudio poseen una estructura organizacional interna débil y a nivel incipiente pues no tiene documentos formales de organización como: documentos mercantiles (facturas, boletas de venta, etc.) ni documentos de constitución, cabe indicar que solo 06 asociaciones están debidamente formalizadas en registros públicos, la mayoría de estos no accediendo a beneficios de financiamiento por parte del sector público y privado por otro lado estas asociaciones alpaqueras de la provincia de Aymaraes desconocen del uso de los otros documentos de gestión organizacional (Plan estratégico, Planes de acción, Manuales de organización y funciones, etc.); por lo que refleja la poca especialización de actividades en trabajos separados, así como también, a su vez los miembros de las asociaciones en estudios no tienen la preparación y formación adecuada en la actividad alpaquera, pues su conocimiento es producto de la experiencia, estos aspectos repercuten en las operaciones tácticas generando que los volúmenes de ventas sean bajas en las asociaciones alpaqueras de la provincia de Aymaraes.

### **Prueba de Hipótesis**

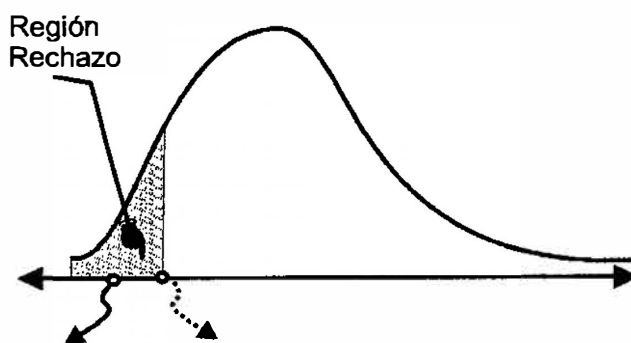
**Ho:** NO Existe influencia significativa de la estructura organizacional en las operaciones tácticas de las asociaciones alpaqueras en la provincia de Aymaraes - 2014.

**H1:** Existe Influencia significativa entre la estructura organizacional en las operaciones tácticas de las asociaciones alpaqueras en la provincia de Aymaraes - 2014.

**Tabla 10:**

**Prueba de Chi-Cuadrada de Pearson influencia de estructura organizacional en las operaciones tácticas**

		<b>Operaciones Tácticas</b>
<b>Estructura</b>	Chi cuadrado	23,535
	gl	4
	Sig.	,000*



Sig= 0.000

Nivel significancia = 0.05

Fuente: Encuestas realizadas a las asociaciones alpaqueras de la provincia de Aymaraes-2015.

**Interpretación:**

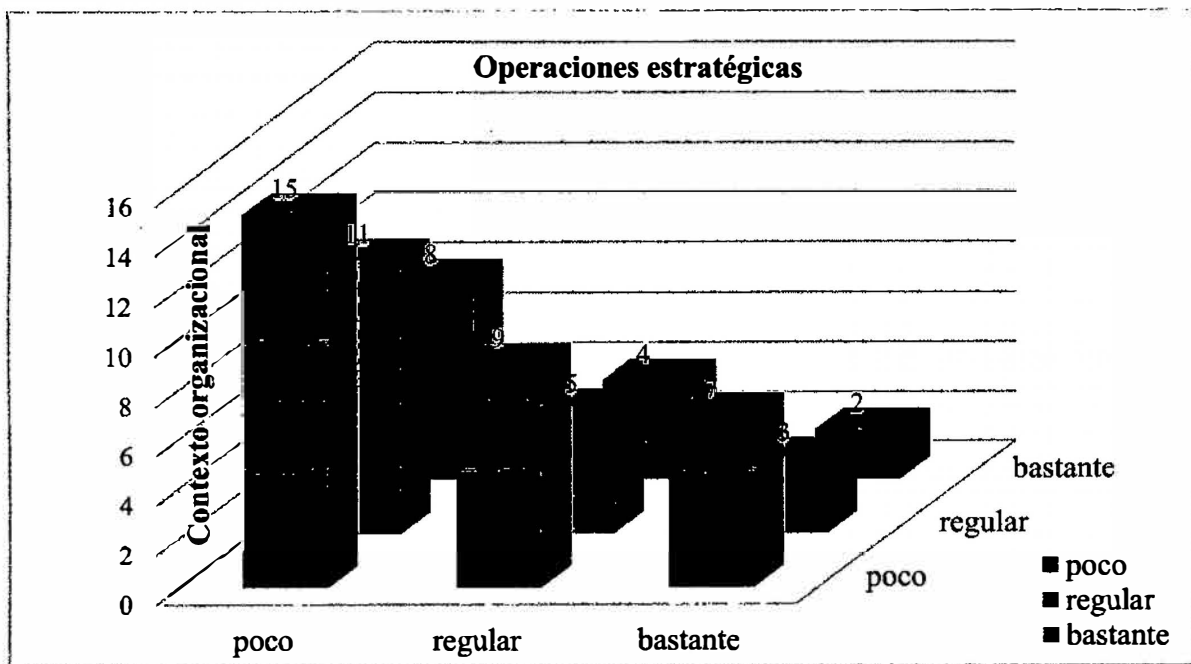
Se observa del cuadro de chi cuadrada de Pearson se deduce como el valor “sig. Asintot” es 0,000 menor a 0,005 nivel de significancia entonces se rechaza la hipótesis nula; por lo que podemos afirmar que **“La estructura organizacional influye significativamente en las operaciones tácticas de las asociaciones alpaqueras en la provincia de Aymaraes -2014”**, razón por la cual la Hipótesis Específica uno se acepta.

**Tabla 11**

**Influencia del contexto organizacional en las operaciones estratégicas**

Dimensiones	Operaciones estratégicas								
	poco		Regular		bastante		Total		
	n	%	n	%	n	%	N	%	
Contexto	poco	15	26.6	9	14.2	7	4.7	31	45.3
	regular	11	15.6	5	6.3	3	4.7	19	26.6
	bastante	8	15.6	4	4.7	2	7.6	14	28.1
	<b>Total</b>	34	57.8	18	25.2	12	17	64	100

Fuente: Encuestas realizadas a las Asociaciones Alpaqueras-Aymaraes-Febrero 2015



**Figura 16. Influencia del contexto organizacional en las operaciones estratégicas**

Fuente: Encuestas realizadas a las asociaciones alpaqueras de la provincia de Aymaraes-2015.

### **Interpretación:**

En la tabla 11 y figura 16 se observa que el contexto organizacional no influye significativamente en las operaciones estratégicas de las asociaciones alpaqueras en la provincia de Aymaraes, 2014, dado que estas asociaciones en estudio, desconocen sobre estudios del ambiente externo, existiendo debilidades en inversión de tecnología sofisticada para la actividad alpaquera, el apoyo del gobierno local y regional es bajo en esta actividad, por otro lado existe poco conocimiento de las Normas Técnicas de manejo de la fibra de alpaca por los miembros conformantes de las asociaciones alpaqueras en estudio, tales normas permiten dar valor agregado a la fibra de alpaca, finalmente estas asociaciones alpaqueras de la provincia de Aymaraes no cuentan con un plan de trabajo (misión, visión, objetivos), como instrumento de guía y acción lo cual genera una débil significancia en la comercialización de fibra de alpaca, siendo una de las razones por la cual se comercializan a precios al barrer y a intermediarios, rescatistas que presentan en la zona, no generándoles beneficios atractivos para los miembros de estas asociaciones en estudio, como producto de que la planificación comercial es baja debido a que estas asociaciones desconocen el uso de un plan de comercialización o de marketing **Prueba de Hipótesis.**

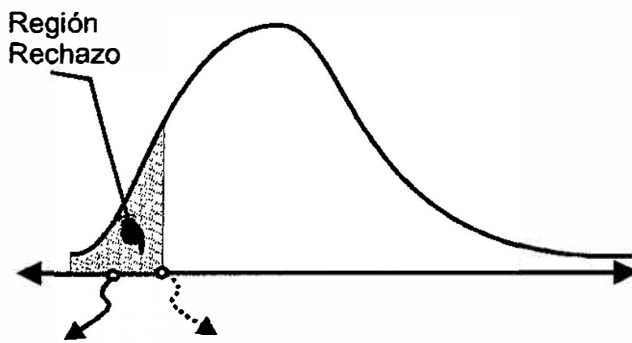
**H.E.2.** El contexto organizacional influye significativamente en las operaciones estratégicas de las asociaciones en la provincia de Aymaraes -2014.

**Ho:** NO existe influencia significativa del Contexto organizacional en las operaciones tácticas de las asociaciones alpaqueras en la provincia de Aymaraes - 2014

Tabla 12

**Pruebas de Chi-cuadrado de Pearson de influencia de contexto organizacional en las operaciones estratégicas**

		<b>Operaciones Estratégicas</b>
<b>Contexto</b>	Chi cuadrado	2,926
	gl	4
	Sig.	,570 <sup>a</sup>



Sig= 0.570          Nivel significancia = 0.05

Fuente: Encuestas realizadas a las asociaciones alpaqueras de la provincia de Aymaraes-2015.

**Interpretación:**

Se observa del cuadro de chi cuadrada de Pearson se deduce como el valor “sig. Asintot” es 0,570 mayor a 0,05 nivel de significancia entonces se acepta la hipótesis nula; por lo que podemos afirmar que **“El contexto organizacional influye significativamente en las operaciones estratégicas de las asociaciones alpaqueras en la provincia de Aymaraes-2014”**, razón por la cual la Hipótesis Específica dos se rechaza.

## CAPITULO V

### CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### 5.1. Conclusiones

- ✓ La gestión organizacional de las asociaciones alpaqueras de la provincia de Aymaraes bajo el enfoque de diseño organizacional de la dimensión estructural y dimensión contextual propuesta por Richar Daft influye significativamente en las dimensiones de las operaciones estratégicas y operaciones tácticas de la comercialización de fibra de alpaca, sumado a esto la existencia de un nivel de organización básico formado a partir de la experiencia, bajo la forma organizacional de asociaciones, estas asociaciones han sido creadas a partir de la intervención de un proyecto público o privado, teniendo como documento principal de organización el libro de actas; sin embargo estas asociaciones productoras de fibra de alpaca de la provincia de Aymaraes, muestran bajo nivel organizacional, pues los miembros de la junta directiva así como los productores conformantes desconocen temas de gestión organizacional, así como también desconocen del proceso de planificación estratégica de comercialización realizando como producto de la experiencia, las operaciones tácticas de la comercialización son bajas debido a los bajos volúmenes de producción, venta a intermediarios, personal de ventas con poca formación especializada lo que genera bajos volúmenes de venta a precios no competitivos poco crecimiento del sector.
- ✓ La estructura organizacional influye significativamente en las operaciones tácticas de las asociaciones alpaqueras en la provincia de Aymaraes,-2014, dado que según el indicador especialización de la dimensión estructura organizacional el 97% de los encuestados afirman que el documento de organización utilizado por estas asociaciones en estudio es el libro de actas debidamente legalizado, en la cual está

descrita las funciones y personas responsables de la junta directiva e integrantes de las asociaciones en estudio por lado otro de acuerdo al indicador jerarquía de la autoridad de la dimensión estructura organizacional , el 87,5 % de los encuestados manifiestan que conocen las funciones de la junta directiva de las asociaciones, lo que implica que existe una estructura organizacional, delimitada con tramos de control, de acuerdo al indicador centralización de la dimensión estructura organizacional se observa que las decisiones tomadas por los miembros de las asociaciones alpaqueras de la provincia de Aymaraes son descentralizadas de acuerdo a lo manifestado por el 90.6%, tales decisiones son formalizadas en un libro de actas , finalmente según el indicador razones de personal de la dimensión estructura organizacional, el 85.5% de los encuestados aseveran estar de acuerdo con la distribución de las diversas tareas que se realizan las asociaciones alpaqueras de la provincia de Aymaraes, sin embargo poseen una estructura organizacional interna débil y a nivel incipiente, donde desconocen del manejo de documentos de gestión ( plan estratégico, planes de acción, manuales de organización y funciones) que les permitiría dividir las tareas en base a competencias que les sirva como instrumentos de orientación, a su vez los miembros de las asociaciones en estudios no tienen la preparación y formación adecuada en la actividad alpaquera, pues su conocimiento es producto de la experiencia, estos aspectos hacen que las ventas sean bajas de acuerdo a lo manifestado por el 49.4% de los encuestados, la fibra de alpaca es mayoritariamente destinado a una cadena de intermediarios que se presentan en la zona de acuerdo a lo afirmado por el 68.8% de los encuestados, los intermediarios son quienes establecen los precios de venta. Los precios de venta a intermediarios oscila entre s/.4.00 en broza y s/.6.00 s/.8.00 fibra seleccionado y categorizado, sin embargo la venta directa a una empresa oscila entre los precios s/ 10.00 – s/.12.00; lo que se observa claramente que el productor de las

asociaciones alpaqueras en estudio no es retribuido beneficiosamente por el esfuerzo que realiza, pues es muy bajo el conocimiento y manejo táctico de la comercialización de los miembros de las asociaciones alpaqueras en la provincia de Aymaraes.

✓ El contexto organizacional de las asociaciones alpaqueras en la provincia de Aymaraes” no influye en las operaciones estratégicas de la comercialización de fibra de alpaca, dado que en las asociaciones en estudio, no manejan ni hacen estudios del entorno externo, la tecnología organizacional con que cuentan es poco sofisticada de acuerdo a lo manifestado por el 43.2% de los encuestados, no manejan las normas técnicas del manejo de fibra de alpaca de acuerdo a lo afirmado por el 48.2% de los encuestados, lo cual es reflejado en la inexistencia de un plan de trabajo o plan estratégico de acuerdo a lo manifestado por el 42.8% de los encuestados con que debe de contar cada asociación para poder visualizar su crecimiento y desarrollo organizacional y económico; sin embargo estas asociaciones poseen una fuerte cultura organizacional representado por el 87.5% de los encuestados, que hace que estas asociaciones alpaqueras se desenvuelvan en un sistema cerrado, aspectos que hacen que la planificación estratégica desde el punto de vista del área de ventas sea empírica sin un estudio de mercado previo, análisis del contexto en base a lo manifestado por el 76.3% de los encuestados se puede deducir la ausencia de un plan comercial o de marketing como guía de la actividad comercial de estas organizaciones; por consiguiente tienen un control débil de la comercialización de acuerdo a lo manifestado por el 47.8%.

## 5.1. Recomendaciones

- ✓ La gestión organizacional en las asociaciones alpaqueras debe ser fortalecido a través de mecanismos modernos y especializados en actividades productivas, empresariales y de articulación comercialización, para el desarrollo de la industria textil de la localidad y la región de Apurímac, siendo fundamental que reciban el apoyo de las 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 la gestión organizacional en las asociaciones productoras de fibra de alpaca ayudaran a mejorar sus ingresos económicos y su calidad de vida de los productores alto andinos al comercializar sus productos con un alto valor agregado y acorde a las exigencias del mercado.
- ✓ Para mejora la gestión organizacional de las asociaciones productoras de fibra de alpaca de la provincia de Aymaraes, es importante que cada asociación elabore sus plan estratégico organizacional donde puedan realizar un análisis de la situación actual de su organización para poder identificar sus fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades, logrando establecer sus objetivos, metas, visión y misión, con este plan cada asociación sabe cuál es la dirección que debe seguir para así poder insertarse a la competitividad empresarial, así mismo se debe de implementar y sensibilizar en el manejo de documentos de gestión organizacionales.
- ✓ Se debe diseñar estructuras organizacionales de las asociaciones alpaqueras de la provincia de Aymaraes tomando como referencia al entorno competitivo en la cual se desenvuelven, donde claramente se delimiten las funciones en base a competencias.
- ✓ Se debe implementar mecanismos a través de inversión pública y privada para el proceso de formalización de las asociaciones alpaqueras de la provincia de Aymaraes, de modo que los productores de la zona se vean beneficiados por financiamiento

público y privado a su vez puedan comercializar formalmente y a precios competitivos.

✓ Se debe poner énfasis en la planificación estratégica de la comercialización en las asociaciones alpaqueras de la provincia de Aymaraes, esto a través de la formulación de un plan comercial que permita a los productores enmarcarse a que mercados vender, que objetivos de comercialización formular, que estrategias de precio, promoción, plaza y producto entablar así como la incorporación de capacidades especializadas para la articulación comercial, finalmente con fines de llevar un mejor control para luego retroalimentar a los puntos críticos encontrados para que a su vez se obtenga mejores márgenes de rentabilidad por productor alpaquero.

✓ Se debe implementar la cultura de calidad en las asociaciones productoras de fibra de alpaca ya que el proceso de producción de la fibra se da de manera artesanal sin establecer parámetros de calidad, para luego ofrecer al mercado un producto que no tiene valor agregado, generando bajos ingresos económicos para la asociación, esta debilidad se ha de mejorar a través de capacitaciones que ayuden a implementar la calidad como un tema fundamental para la producción de la fibra de alpaca con un valor agregado, generando mayores ingresos económicos, siendo competitivos y sobre todo ofrecer al mercado productos de calidad, para la satisfacción del cliente.

✓ El Gobierno Regional de Apurímac a través de la dirección regional de camélidos sudamericanos debe de implementar un programa de capacitación y asistencia técnica para las asociaciones productoras de fibra de alpaca de la provincia de Aymaraes, quienes necesitan de manera constante orientación en las actividades de gestión organizacional, empresarial, crianza, producción, comercialización de fibra de alpaca,

ya que los integrante que conforman cada asociación carecen de conocimientos técnicos profesionales especializados.

## Bibliografía

- All, g. e. (2005). *Gestión comercial de la pyme: herramientas y técnicas básicas para gestionar eficazmente su empresa*. España: Vigo editorial.
- Arce, S. (2009). *Asociatividad empresarial y competitividad*. Prompex-Lima-Peru.
- Burgwal, e. a. (1999). *Planificación estratégica y operativa aplicada a gobiernos locales*. Quito.
- Campos, F. F. (2011). *El nuevo escenario mediático*. España.
- Carthy, J. (2000). *Comercialización un enfoque Gerencial*.
- Castells. (2003). *Dirección de Ventas*. Madrid: ESIC.
- Castells, A. M. (2003). *Dirección de Ventas*. Madrid: ESIC.
- Castells, A. M. (2003). *Dirección de Ventas*. Madrid: ESIC.
- Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la Teoría general de la Administración*. Mexico: Mc Graw-Hill.
- Corominas. (1995).
- Daft. (2010). *Teoría y Diseño organizacional*. Mexico: South Western.
- Daft, R. (2011). *Teoría y Diseño organizacional*. Mexico: South Western.
- Descosur. (2010). [www.descosur.gob.pe](http://www.descosur.gob.pe).
- Gairin, s. J. (2000). *Cambio de cultura y organizaciones que aprenden*. España.
- galan, J. (2006). *Diseño organizativo*. Madrid.
- García. (1994). *Introducción a la economía de la empresa*. Madrid-España.
- García, e. a. (2005). *Gestión comercial de la Pyme: herramientas y técnicas para gestionar eficazmente su empresa*. España.
- Garet, J. (2008). *TEORÍA ORGANIZACIONAL, Diseño y cambio en las organizaciones*. Mexico: Pearson educación.
- Gonzales. (2008). *Asociatividad: Pautas para la conformación de grupos asociativos de micro y pequeñas empresas turísticas*. Barcelona.
- Guerrero, M. (2009).
- Hall. (1996). *Organizaciones, estructuras y procesos restaurados*. Mexico: Prentice hall.
- Hernandez. (2014). *Metodología de la Investigación*. Mexico: Mc Graw Hill.

- Hernandez, R. (2014). Metodologia de la Investigacion. Mexico: Interamericana editores.
- Hodge, y. G. (2003). Teoria organizacional, un enfoque estratégico. Madrid- España: Prentice Hall.
- Hogde, e. a. (2003). Teoria de la organizacion. Madrid: Pearson educacion.
- Hugles, D. e. (1999). Administracion de Ventas: Un enfoque de orientacion Profesional. Mexico: Thomson learning.
- Kotler. (1995). Direccion de Marketink: Analisis Planificacion,Gestion y Control. Nueva York.
- Kotler. (2002). Direccion de mercadotecnia: analisis, planeacion, implementacion y control.
- Kotler, P. &. (2001). Marketing. Mexico: Pearson Educacion.
- Lambin. (1995). Marketing estrategico. España.
- Lambin, J. J. (1995). Marketing estrategico. España.
- Lambin, J. J. (1995). Marketing Estrategico. España.
- Lencina, M. (2010). Desarrollo de competencias en buenas practicas de esquila y valor agregado de lafibra de alpaca. Arequipa.
- Linares. (2009). Investigacion de Mercados. Lima.
- Linares Casola, J. (2009). Investigaciòn de Mercados. Lima: talleres gráficos.
- Linares Cazola, J. (2009). Investigaciòn de mercados. Lima: Impreso en talleres gráficos del peru.
- Manso, c. F. (2003). Diccionario enciclopedia de estrategia empresarial. Madrid-España.
- Manuera, e. a. (1998).
- Martinez, J. &. (2001). Identificacion de Mercado -Nociones Basicas de Mercadeo para las empresas Rurales . Nicaragua.
- MC Carthy, J. (2000). Comercializacion un enfoque Gerencial.
- Menguzzato, e. a. (1991).
- Mincetur. (2013). [www.mincetur.gob.pe](http://www.mincetur.gob.pe).
- Mintzberg, H. (1991). Minntzberg y la direccion. España.
- Mintzberg, H. (1995). La estructuracion de organizaciones. Barcelona- España.
- Morris, A. (2002). Fundamentos de comercializacion y marketing. Mexico.

- ostewalder, & P. (2004). Business model generation. New Jersey.
- Palomares, R. (2001). Merchandising como vender mas. España: Editorial Gestion.
- Pfeffer. (1989). Organizaciones y Teoria de la Organizacion. Buenos Aires.
- Rementeria. (2008).
- Rico, e. a. (2004). Teorías implícitas ,diseño organizacional y eficacia. Mexico.
- Rosales. (2009). Las formas asociativas en la agricultura y cooperativas. colombia.
- Rosales, R. (1997). Las formas asociativas en la agricultura y las cooperativas. Colombia.
- Shein, E. (1982). Psicologia de la organizacion. Mexico: 210.
- Strategor. (1995). Estrategia,estructura,decision identidad. Barcelona- España: Biblio empresa.
- Ugarte. (2009). Comercializacion: Sistemas y Organizacion. Buenos Aires.
- Valderrama, M. S. (2007). Pasos para elaborar Proyectos y Tesis de investigacion cientifica. Lima: San Marcos.
- Wheirich, K. (1994). Administracion. Mexico.
- Zalazar, J. (2011). Microempresas modernas. Barcelona-España: edit Pamaso.
- Zuani. (2005). Introduccion a la administracion de las organizaciones. Argentina: Valleta ediciones.

**Anexo N° 01**

**Matriz de consistencia**



### Gestión Organizacional y sus incidencia en la comercialización de fibra de alpaca de las asaciones alpaqueras en la Provincia de Aymaraes, 2014.

PROBLEMAS	OBJETIVOS	HIPOTESIS	VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	ÍNDICES	METODOLOGÍA	
<b>Problemas generales</b>	<b>Objetivo General</b>	<b>Hipótesis General</b>	<b>Gestión organizacional</b>	<b>Estructura</b>	Formalización	Documentos de gestión	<b>Universo:</b> Asociaciones alpaqueras de la provincia de Aymaraes -2014 <b>Población:</b> El presente proyecto de investigación tiene como población de estudio a las asociaciones alpaqueras de los distritos de Cotaruse, Colcabamba, Sañayca y Caraybamba. <b>Muestra:</b>  <b>Tipo de investigación:</b> Investigación científica Aplicada  <b>Nivel de investigación explicativo</b> <b>Método de Investigación:</b> deductiva  <b>Diseño de investigación:</b> No Experimental, Transacción / explicativo -relacional <b>Técnicas</b> Encuesta <b>Instrumento</b> Cuestionario <b>Presupuesto:</b> S/. 13,769.00	
¿Cómo influye la gestión organizacional en la comercialización de fibra de alpaca de las asociaciones alpaqueras en la provincia de Aymaraes-2014?	Determinar la influencia de la gestión organizacional en la comercialización de fibra de alpaca de las asociaciones alpaqueras en la provincia de Aymaraes-2014.	La gestión organizacional influye significativamente en la comercialización de fibra de alpaca de las asociaciones alpaqueras en la Provincia de Aymaraes, -2014.			Especialización	Delegación de funciones y responsabilidades		
					Jerarquía de la autoridad	Designación de responsable y/o supervisor		
					Centralismo	Decisiones centralizadas		
					Profesionalismo	Capacitación del personal		
				Razones de personal	Requerimiento de personal			
<b>Problemas Específicos</b>	<b>Objetivos Específicos</b>	<b>Hipótesis Específicas</b>		<b>Comercialización</b>	<b>Contexto</b>	Tamaño		Número de productores por asociación alpaquera
<b>P.E.1.</b> ¿De qué manera influye la estructura organizacional en las operaciones tácticas de las asociaciones alpaqueras en la provincia de Aymaraes -2014?  <b>P.E.2.</b> ¿De qué manera influye el contexto organizacional en las operaciones estratégicas de las asociaciones alpaqueras en la provincia de Aymaraes -2014?	<b>O.E.1.</b> Explicar la influencia de la estructura organizacional en las operaciones tácticas de las asociaciones alpaqueras en la provincia de Aymaraes -2014.  <b>O.E.2.</b> Analizar la influencia del contexto organizacional en las operaciones estratégicas de las asociaciones alpaqueras en la provincia de Aymaraes -2014.	<b>H.E.1:</b> La estructura organizacional influye significativamente en las operaciones tácticas de las asociaciones alpaqueras en la provincia de Aymaraes -2014.  <b>H.E.2</b> El contexto organizacional influye significativamente en las operaciones estratégicas de las asociaciones en la provincia de Aymaraes -2014.				Ingresos económicos por temporada de cosecha		
						Tecnología organizacional		Herramientas
								Sistemas de información avanzada
			Equipos					
			Entorno		Técnicas			
Económicos								
Políticos-legales								
Culturales								
Metas y estrategias	Competencia							
	Proveedores							
	Clientes							
cultura	Plan estratégico							
	costumbres							
	Valores							
Operaciones estratégicas	Normas							
	Compromiso							
	objetivos							
Operaciones tácticas	Estrategias							
	Acción del plan							
	Resultados							
ventas	Volumen de ventas							
	Fuerza de ventas							
	Nº de convenios							
	Canales de distribución							
Ingresos económicos								



**Anexo N° 02**

**Mapa Geográfico de la provincia de Aymaraes**





**Figura 1. Mapa Geográfico de la provincia de Aymaraes**

Mayor población alapquera = (Cotaruse, Colcabamba, Sañayca y Caraybamba)

■ = asociaciones

**Anexo N° 03**

**Mapa Vial de la provincia de Aymaraes**





**Anexo N° 04**

**Asociaciones de Productores de fibra de alpaca de la provincia de  
Aymaraes**



Nº	Asociaciones de Productores	Comunidad	Presidentes
1	Asociación de productores de Alpacas Apu Tahuarocco	Ccellopampa	Julio Quispe Yauyo
2	Asociación de productores de Alpacas Soraccasa (Campanayoc)	Ccellopampa	Ceferino Yauyo Panchillo
3	Asociación de productores de Alpacas Apu Ichumarca	Totora	Otilio Martínez Huaylla
4	Asociación de productores de Alpacas Cceccacho	Pisquicocha	Santos Torres Checcalla
5	Asociación de productores de Alpacas las Sirenas	Pisquicocha	Elfas Quispe Yanis
6	Asociación de productores de Alpacas Apu Sumaq	Pisquicocha	Agustin Huamaní Chipana
7	Asociación de productores de Alpacas Tambo Inca	Pisquicocha	Justo Rufino Antayhua
8	Asociación de productores de Alpacas Apu Condorillo	Mestizas	Alejandro huillcaya Llacsá
9	Asociación de productores de Alpacas Apu Huanahuiri	Mestizas	Plácido Huicuro Segovia
10	Asociación Cruz del sur Horizonte, criadores de alpacas y truchas	Mestizas	Orlando Cruz Curihuamani
11	Asociación de criadores de alpacas, acopio de fibra y charqui Curihuamaní	Mestizas	Pablo Curihuamani Huamaní
12	Asociación de criadores de alpacas los Andes de Apu Pilluni	Mestizas	Santos Cocchi
13	Asociación de productores de alpacas Perú Mestizas	Mestizas	Valerio Llacsá Huamaní
14	Asociación de productores de alpacas Condorccocho	Mestizas	Melitón Huamaní
15	Asociación de productores de alpacas Apu Kicumarca	Iscahuaca	Alejandro Huamani Ñahuinlla
16	Asociación de productores de alpacas del barrio Iscahuaca	Iscahuaca	Eder Guerra Evarguen
17	Asociación de productores de alpacas del barrio Ccarapampa	Iscahuaca	José Luis Llacta
18	Asociación de productores de alpacas del barrio Capillas	Iscahuaca	Riña Paqo Socantaype
19	Asociación de productores de alpacas del barrio Huayunca	Iscahuaca	Santiago guerra Evarguen
20	Asociación de Productores de Alpacas Nueva Estrella	Lahualahua	Rosales Huaylla

**Figura 3. Total de asociaciones de Productores del distrito de Cotaruse**

Fuente: ODEL-Cotaruse

**Anexo N° 05**

**Número de camélidos sudamericanos por distrito dela provincia de  
Aymaraes**



Provincia	Distrito	Numero		
		Alpacas	Llamas	Total
Antabamba	Huaquirca	9631	1909	11540
	Antabamba	23385	7046	30431
	Sabaino	8886	2203	11089
	Juan Espinoza Medrano	16250	6150	22400
Aymaraes	Caraybamba	14500	1820	16320
	Cotaruse	74800	9200	84000
Lucanas	Chipao	4065	8716	12781
Parinacochas	Coracora	18450	8781	27231

**Figura 4. Número de camélidos sudamericanos por distrito del departamento de Apurímac**

Fuente: Apurímac (2009) y Dirección Regional Agraria Ayacucho (2008)

**Anexo N° 06**

**Modelo de cuestionario para las asociaciones productoras de fibra de alpaca de la provincia de Aymaraes**





Estimado señor(a), esperamos su colaboración, respondiendo con sinceridad el presente cuestionario. La prueba es anónima y confidencial. Tiene por finalidad determinar la influencia de la **GESTIÓN ORGANIZACIONAL Y SU INCIDENCIA EN LA COMERCIALIZACIÓN DE FIBRA DE ALPACA DE LAS ASOCIACIONES ALPAQUERAS EN LA PROVINCIA DE AYMARAE, 2014**. En efecto rogamos a usted que lea con atención y conteste a las preguntas marcando con una "x" en la respuesta que considere correcto.

Para la cual agradecemos su colaboración.

**I. PERFIL SOCIAL DE LOS INTEGRANTES DE LA ASOCIACIÓN ALPAQUERA**

- 1.1. Género:  M  F
- 1.2. Edad: .....
- 1.3. Estudios:  Sin estudios  Inicial  Primaria  Secundaria  Superior
- 1.4. Nombre de la asociación que pertenece:.....
- 1.5. Años de participación en la asociación:.....
- 1.6. Usted es miembro de la junta directiva de la asociación: Si ( ) No ( )

**II. VARIABLE INDEPENDIENTE: Gestión Organizacional**

**2.1. Estructura Organizacional**

Enunciados propuestos	Escala de apreciaciones		
	Poco	Regular	Bastante
1. ¿usted conoce si su asociación realizó trámites para la creación de su asociación?			
2. ¿Su asociación emite comprobantes de venta (Boleta-Factura)?			
3. ¿Qué tanto conoce si su asociación cuenta con un algún documento organizativo - (acta)?			
4. ¿Qué tanto conoce sobre las funciones que realiza la junta directiva de su asociación?			
5. ¿Usted participa en las decisiones toman en su asociación?			
6. ¿Cuán capacitado está usted en las actividad que se le ha asignado?			
7. ¿Usted está de acuerdo con la distribución de tareas en su asociación?			



**2.2. Contexto organizacional**

Enunciados propuestos	Escala de apreciaciones		
	Poco	Regular	Bastante
8. ¿Usted está de acuerdo con el número de miembros que integra su asociación?			
9. ¿Qué tanto conoce si u asociación tiene herramientas y equipos modernos para las actividades de esquila?	Poco	Regular	Bastante
10. ¿Qué tanto su asociación recibe apoyo del gobierno regional de Apurímac y gobierno local?	Poco	Regular	Bastante
11. ¿Qué tanto conoce sobre las normas técnicas del manejo de fibra de alpaca?	Poco	Regular	Bastante
12. ¿Qué tanto conoce si su asociación tiene un plan de trabajo – (misión, visión y objetivos)?	Poco	Regular	Bastante
13. ¿Qué tanto conoce de las normas internas de funcionamiento de su asociación?	Poco	Regular	Bastante
14. ¿Qué tan comprometido está usted con su asociación?	Poco	Regular	Bastante

**III. VARIABLE DEPENDIENTE: comercialización**

**3.1. Operaciones estratégicas**

Enunciados propuestos	Escala de apreciaciones		
	Poco	Regular	Bastante
15. ¿En su asociación realizan la planificación de las ventas?			
16. ¿Qué tanto conoce sobre la ejecución de un plan de comercialización?	Poco	Regular	Bastante
17. ¿Qué tanto conoce si en su asociación se realiza el control de las ventas?	Poco	Regular	Bastante



### 3.1. Operaciones tácticas

Enunciados propuestos	Escala de apreciaciones		
	Poco	Regular	Bastante
18. ¿Qué tanta es la cantidad de fibra de alpaca que vende su asociación?			
19. ¿Qué tanto conoce si hay un personal responsable de las ventas en su asociación?			
20. ¿Cuán preparadas están las personas que realizan las ventas de fibra de alpaca de su asociación?			
21. ¿Es suficiente los convenios firmados por parte de su asociación con empresas compradoras de fibra de alpaca?			
22. ¿Cuán de acuerdo está Ud, con la forma de comercialización que realiza su asociación?			
23. ¿Es suficiente la cantidad dinero que Ud, recibe como miembro de la asociación?			

**Anexo N° 07**

**Validación de la encuesta**





UNIVERSIDAD NACIONAL MICAELA BASTIDAS DE APURIMAC  
 FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN  
 ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN  
 "Promotores de la investigación científica y tecnológica en la Región Apurímac"

I. INFORMACION GENERAL

1.1. DEL EXPERTO

Apellidos y Nombres: .....

1.2. DEL AUTOR DEL INSTRUMENTO

Proyecto de Investigación: "Gestión Organizacional y su incidencia en la  
 Comercialización de fibra de alpaca de las Asociaciones alpaqueras  
 en la provincia de Ayacucho, 2014"

Responsable/s: Bachilleres, Victoria Gutierrez Gonzales y Melissa fernandez Montalinos.

Instrumento:

Cuestionario

Formato de entrevista

1.3. FACTORES DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO

Nº	INDICADORES	CRITERIOS	Coeficiente de confiabilidad Alfa de Cronbach				
			Deficiente	Regular	Bueno	Muy bueno	Excelente
			(0 - 20%)	(21- 40%)	(41- 60%)	(61- 80%)	(81-100%)
1	CLARIDAD	Formulación con lenguaje apropiado				80%	
2	OBJETIVIDAD	Se expresa en conductas observables					90%
3	ACTUALIDAD	Acorde al avance de la ciencia y tecnología				75%	
4	ORGANIZACIÓN	Muestra una organización lógica					90%
5	SUFICIENCIA	Alcanza los aspectos en cantidad y calidad				80%	
6	INTENCIONALIDAD	Apropiado para valorar aspectos de las estrategias					95%
7	CONSISTENCIA	Sustenta en aspectos teórico científicos					90%
8	COHERENCIA	Entre dimensiones, indicadores e índices					90%
9	METODOLOGÍA	Responde al propósito del problema				80%	
10	OPORTUNIDAD	Instrumento adecuado y oportuno					90%
TOTAL						78.75%	90.83%

II. OPINION DE EXPERTO

Vistos el instrumento diseñada en relación con las variables, dimensiones, indicadores e índices, y cumplimiento de los arts. 25° y 35° ejecución dentro de los marcos de metodología de investigación científica del Reglamento General de Grados y Títulos-UNAMBA, el presente instrumento en todos sus contenidos para el proceso de levantamiento de información:

Se valida

No se valida

Firma y sello del experto:

UNIVERSIDAD NACIONAL MICAELA BASTIDAS DE APURIMAC

Dr. Wilson J. Mollocondo Flores  
 DOCENTE

DNI N° 01322422

Teléfono

Abancay, 05 de febrero del 2015.

UNIVERSIDAD NACIONAL MICAELA BASTIDAS DE APURIMAC  
 FACULTAD ADMINISTRACIÓN

Victor C. Vargas Godoy  
 DOCENTE ASOCIADO

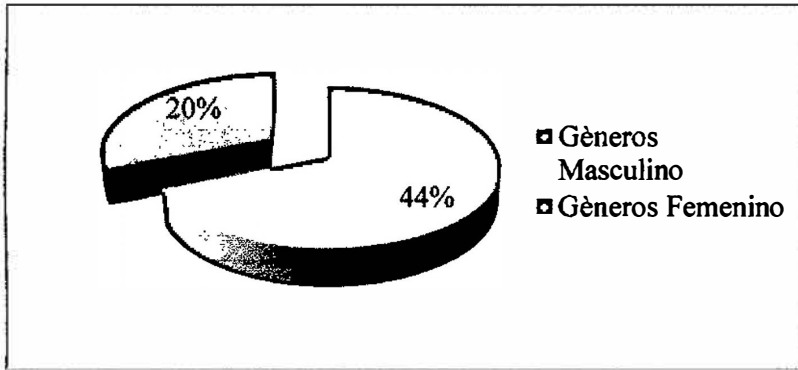


**Anexo N° 08**

**Resultados de la encuesta aplicada a las asociaciones alpaqueras productoras de fibra de alpaca de la provincia de Aymaraes**



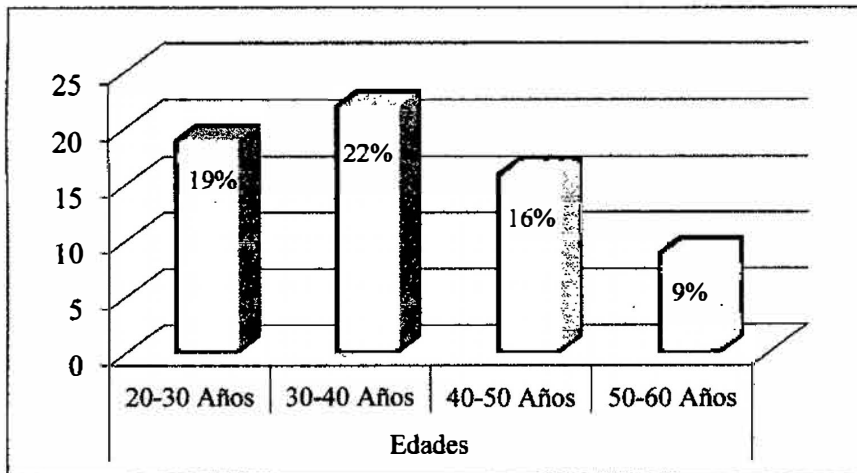
**I. PERFIL SOCIAL DE LOS INTEGRANTES DE LAS ASOCIACIONES ALPAQUERAS DE LA PROVINCIA DE AYMARAES- 2015.**



**Figura 5. Género de los integrantes de las asociaciones alpaqueras,**  
Fuente: Encuesta realizada a las asociaciones alpaqueras, de la provincia de Aymaraes-2015.

**Interpretación:**

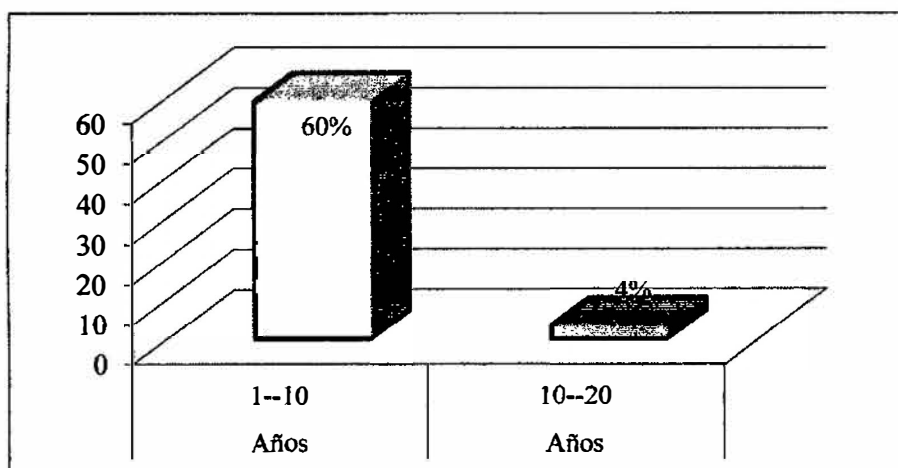
De acuerdo a los resultados obtenidos de la investigación en campo reflejados en la y figura 5; se observa que el 44% de los miembros integrantes de las asociaciones alpaqueras de la provincia de Aymaraes son de género masculino mientras que el 20% de los miembros integrantes son de género femenino.



**Figura 6. Edad de los integrantes de las asociaciones alpaqueras**  
Fuente: Encuestas realizadas a las asociaciones alpaqueras de la provincia de Aymaraes-2015

### Interpretación:

De acuerdo a los resultados obtenidos de la investigación en campo ilustrados en la figura 6; se percibe que el 22% de los miembros integrantes de las asociaciones alpaqueras de la provincia de Aymaraes están entre el rango de edades (30 años-40años); el 19% de los encuestados se encuentran en el rango de edades de (20 años-29 años); mientras que el 16% de los encuestados aseveran estar en el rango de edades de (41 años- 50 años); finalmente el 9% de los encuestados afirman estar en el rango de edades de (51 años – 60 años) . .

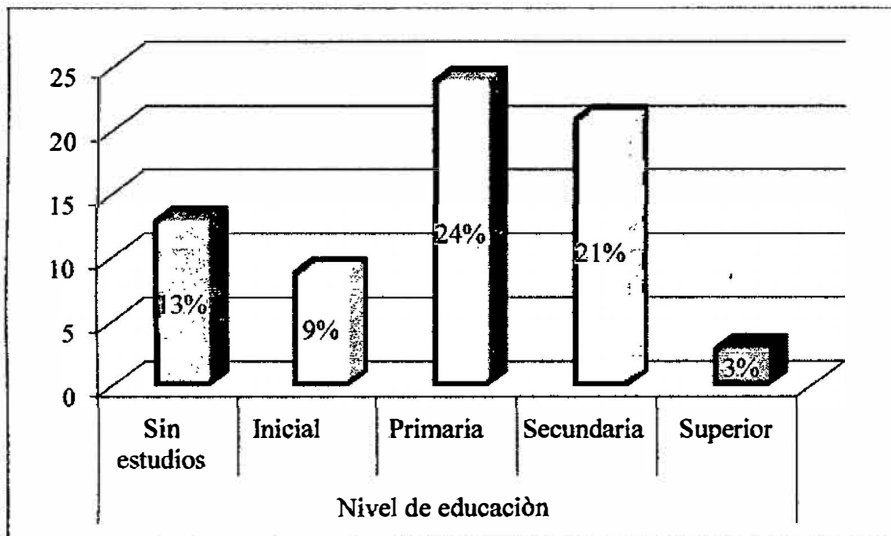


**Figura 7. Años de participación de los integrantes en las asociaciones alpaqueras**

Fuente: Encuestas realizadas a las asociaciones alpaqueras de la provincia de Aymaraes-2015

### Interpretación:

De acuerdo a los resultados obtenidos de la investigación de campo ilustrados en la figura 7; se observa que el 60% de los miembros integrantes de las asociaciones alpaqueras de la provincia de Aymaraes; son parte conformante de tal forma de organización en el rango de años (1 años- 10 años); por otro lado el 4% de los encuestados afirman que son parte integrante de tales organizaciones en el rango de años (11 años- 20 años).



**Figura 8. Nivel de Educación de los integrantes de las asociaciones alpaqueras**

**Fuente:** Encuestas realizadas a las asociaciones alpaqueras de la provincia de Aymaraes-2015

**Interpretación:**

Dado a los resultados obtenidos de la investigación de campo reflejados en la figura 8, se percibe que el 24% de los encuestados aseveran tienen formación educativa a nivel de primaria; mientras que el 21% de los encuestados afirman tener formación educativa a nivel secundaria; por otro lado un considerable 13% de los encuestados en las asociaciones alpaqueras de la provincia de Aymaraes no tiene estudios educativos de ningún nivel; seguidamente el 9% de los encuestados solo tiene formación educativa a nivel inicial; finalmente tan solo el 3% de los encuestados afirman tener formación educativa a nivel superior pese a que la fibra de alpaca es producto bandera del país.

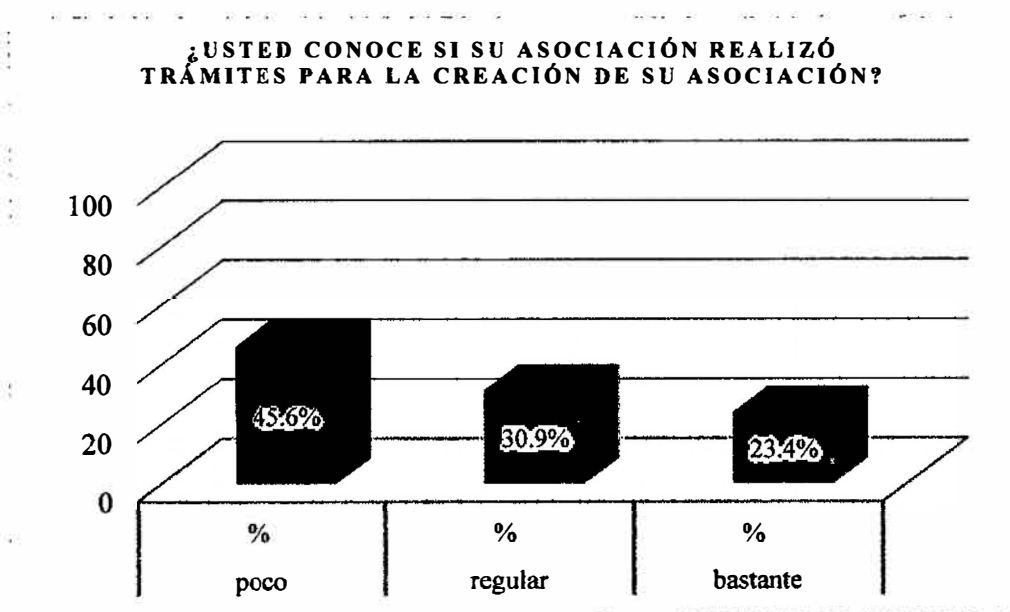
**II. PREGUNTAS DE LA ENCUESTA REALIZADA A LAS ASOCIACIONES ALPAQUERAS PRODUCTORAS DE FIBRA DE ALPACA EN LA PROVINCIA DE AYMARAEES, 2015.**

**Tabla 1:**

**Tramites de formalización en las asociaciones alpaqueras**

P1	poco		regular		bastante		Total	
	n	%	n	%	n	%	n	%
¿Usted conoce si su asociación realizó trámites para la creación de su asociación?	29	45.6	20	30.9	15	23.4	64	100.0

Fuente: Encuestas realizadas a las asociaciones alpaqueras de la provincia de Aymaraes-2015



**Figura 9. Trámites para la creación de asociaciones alpaqueras**

Fuente: Encuestas realizadas a las asociaciones alpaqueras de la provincia de Aymaraes-2015

### Interpretación:

Dado a los resultados obtenidos de la investigación de campo reflejados en la tabla 1 y figura 9 ; se percibe que el 45.6% de los encuestados afirman no conocer los tramites de constitución de las asociaciones alpaqueras de la provincia de Aymaraes; por otro el 30.9% de los encuestados aseveran que de manera regular sus asociaciones realizaron tramites de constitución o están en pleno tramite de constitución; finalmente el 23.4% de los encuestados no tiene conocimiento de tramites de constitución en sus respectivas asociaciones alpaqueras de la provincia de Aymaraes.

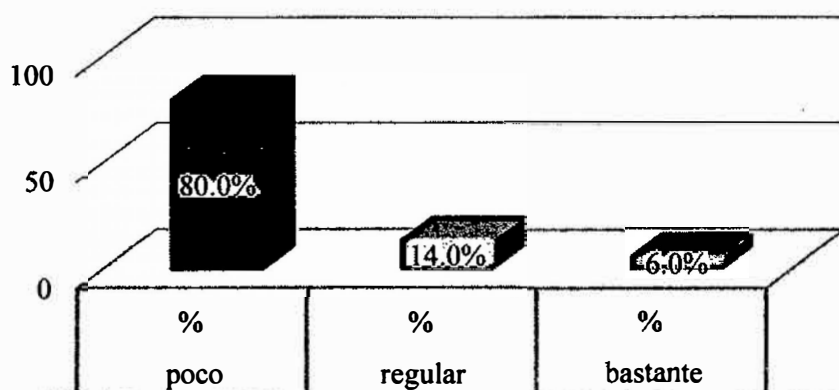
**Tabla 2:**

#### Emisión de comprobantes de venta en las asociaciones alpaqueras

P2	poco		regular		bastante		Total	
	n	%	n	%	n	%	n	%
¿Su asociación emite comprobantes de venta (Boleta-Factura)?	53	80.0	9	14.0	2	6.0	64	100.0

Fuente: Encuestas realizadas a las asociaciones alpaqueras de la provincia de Aymaraes-2015.

¿SU ASOCIACIÓN EMITE COMPROBANTES DE VENTA (BOLETA-FACTURA)?



**Figura 10. Emisión de comprobantes de venta en las asociaciones alpaqueras**

Fuente: Encuestas realizadas a las asociaciones alpaqueras de la provincia de Aymaraes-2015

### Interpretación:

Dado a los resultados obtenidos de la investigación de campo reflejados en la tabla 2 y figura 10; se observa que el 80% de los encuestados afirman que las asociaciones alpaqueras de la cual son miembros conformantes es poco o simplemente no emiten comprobantes de venta de la fibra de alpaca; seguidamente el 14% de los encuestados aseveran que sus asociaciones emiten comprobantes de venta de manera regular; finalmente el 6% de los encuestados afirman que sus asociaciones emiten comprobantes de venta en cada venta que realicen.

Tabla 3:

### Documentos de organización en las asociaciones alpaqueras

P3	poco		regular		bastante		Total	
	n	%	n	%	n	%	n	%
¿Qué tanto conoce si su asociación cuenta con un algún documento organizativo - (acta)?	4	3.3	0	0	60	97	64	100.0

Fuente: Encuestas realizadas a las asociaciones alpaqueras de la provincia de Aymaraes-2015

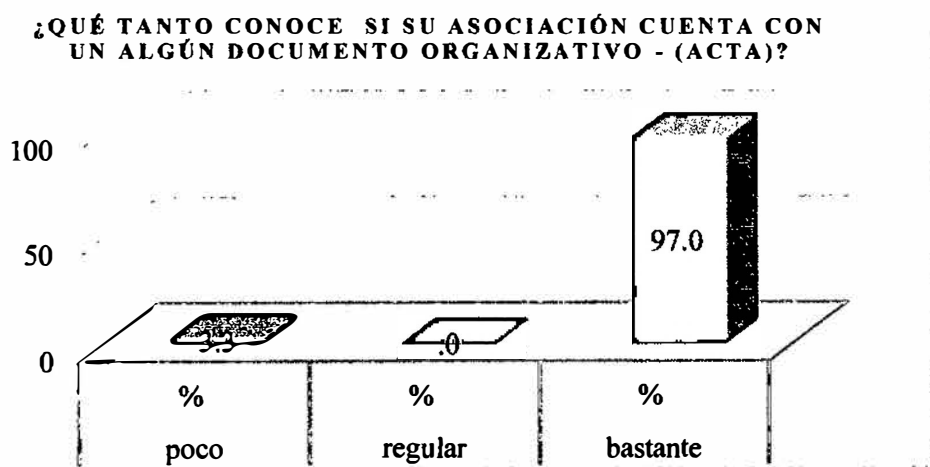


Figura 11. Documento de organización en las asociaciones alpaqueras

Fuente: Encuestas realizadas a las asociaciones alpaqueras de la provincia de Aymaraes-2015

### Interpretación:

Dado a los resultados obtenidos de la investigación de campo reflejados en la tabla 3 y figura 11; se percibe que el 97% de los encuestados aseveran que las asociaciones alpaqueras de la provincia de Aymaraes están organizados bajo un libro de actas en la cual está claramente los miembros de la junta directiva y las funciones que cada miembro realiza, mientras que el 3.3% de los encuestados afirman que existe poca organización en estas asociaciones.

Tabla 4:

#### Funciones de la junta directiva en las asociaciones alpaqueras

P4	poco		regular		bastante		Total	
	n	%	n	%	n	%	n	%
¿Qué tanto conoce sobre las funciones que realiza la junta directiva de su asociación?	0	.0	8	12.5	56	87.5	64	100.0

Fuente: Encuestas realizadas a las asociaciones alpaqueras de la provincia de Aymaraes-2015

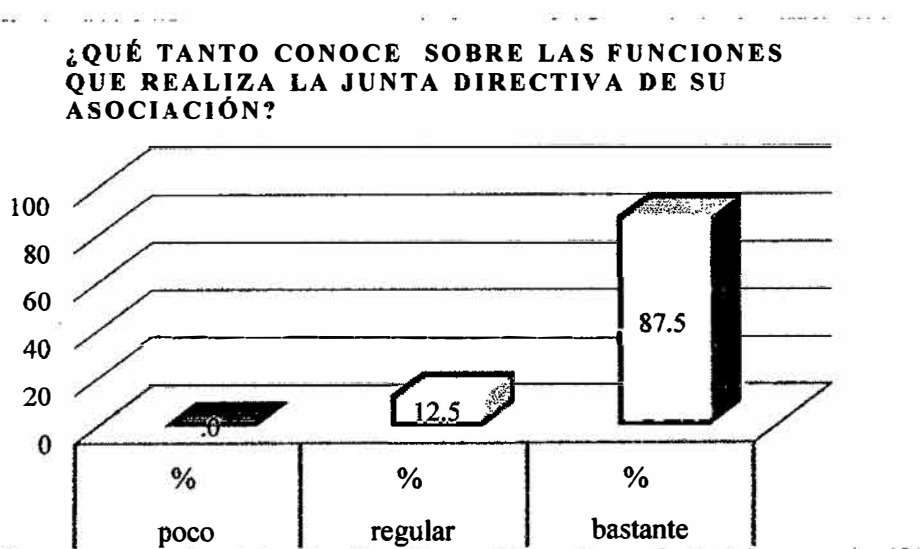


Figura 12. Funciones de la junta directiva en las asociaciones alpaqueras

Fuente: Encuestas realizadas a las asociaciones alpaqueras de la provincia de Aymaraes-2015

### Interpretación:

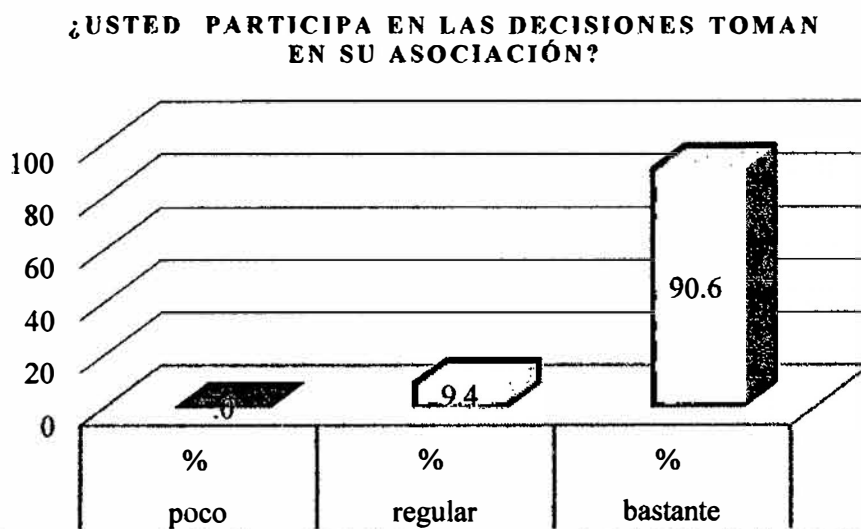
Dado a los resultados obtenidos de la investigación de campo reflejados en la tabla 4 y figura 12; se observa que el 87.5% de los encuestados afirman conocer las funciones que realizan la junta directiva de sus respectivas asociaciones; por otro lado el 12,5% de los encuestados indican conocer las funciones de la junta directiva de las asociaciones alpaqueras de la provincia de Aymaraes de manera regular o esporádica.

**Tabla 5:**

### Decisiones tomadas en las asociaciones alpaqueras

P5	poco		regular		bastante		Total	
	n	%	n	%	n	%	n	%
¿Usted participa en las decisiones toman en su asociación?	0	.0	6	9.4	58	90.6	64	100.0

Fuente: Encuestas realizadas a las asociaciones alpaqueras de la provincia de Aymaraes-2015



**Figura 13. Decisiones tomadas en las asociaciones alpaqueras**

Fuente: Encuestas realizadas a las asociaciones alpaqueras de la provincia de Aymaraes-2015

### Interpretación:

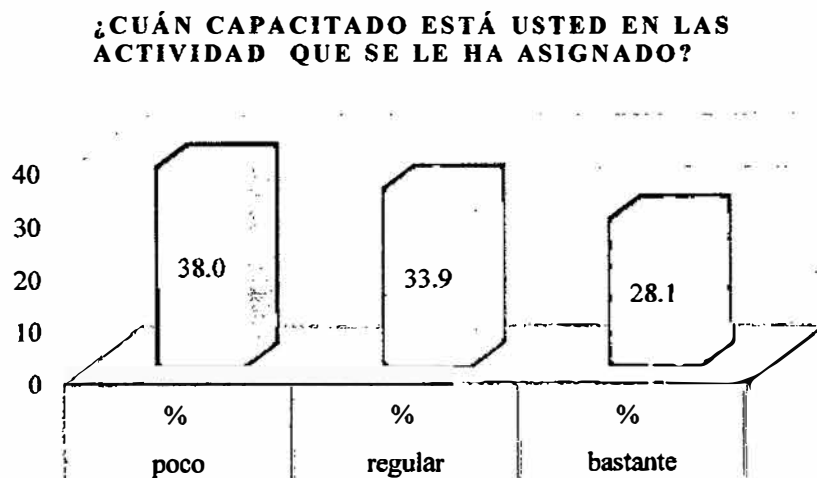
Dado a los resultados obtenidos de la investigación de campo reflejados en la tabla 5 y figura 13; se observa que el 90.6% de los encuestados indican que participan en la toma de decisiones de las asociaciones alpaqueras de la provincia de Aymaraes; mientras que el 9.4% de los encuestados afirman que de manera regular participan en la toma de decisiones de estas asociaciones en estudio.

**Tabla 6:**

### Capacitación de los miembros integrantes de las asociaciones en la actividad alpaquera

P6	poco		regular		bastante		Total	
	n	%	n	%	n	%	n	%
¿Cuán capacitado está usted en las actividad que se le ha asignado?	26	38.0	21	33.9	17	28.1	64	100.0

Fuente: Encuestas realizadas a las asociaciones alpaqueras de la provincia de Aymaraes-2015



**Figura 14. Capacitación de los miembros integrantes de las asociaciones en la actividad alpaquera**

Fuente: Encuestas realizadas a las asociaciones alpaqueras de la provincia de Aymaraes-2015

### Interpretación:

Dado a los resultados obtenidos de la investigación de campo reflejados en la tabla 6 y figura 14; se observa que el 38% de los encuestados indican que tienen poca capacitación en la actividad alpaquera de las asociaciones en estudio; seguidamente el 33.9% de los encuestados afirman que de manera regular tienden acceder a capacitaciones en la actividad alpaquera; finalmente el 28.1% de los encuestados afirman que tienen la suficiente capacitación en la actividad alpaquera de las asociaciones alpaqueras de la provincia de Aymaraes.

Tabla 7:

### Distribución de tareas en las asociaciones alpaqueras

P7	poco		regular		bastante		Total	
	n	%	n	%	n	%	n	%
¿Usted está de acuerdo con la distribución de tareas en su asociación?	0	.0	8	14.5	56	85.5	64	100.0

Fuente: Encuestas realizadas a las asociaciones alpaqueras

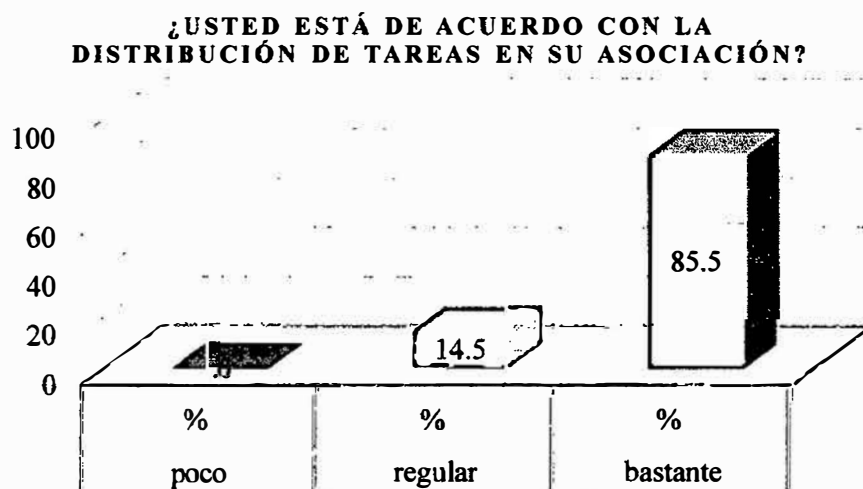


Figura 15. Distribución de tareas en las asociaciones alpaqueras

Fuente: Encuestas realizadas a las asociaciones alpaqueras de la provincia de Aymaraes-2015

### Interpretación:

Dado a los resultados obtenidos de la investigación de campo reflejados en la tabla 7 y figura 15; se observa que el 85.5% de los encuestados indican estar de acuerdo con la distribución de tareas de las asociaciones alpaqueras en estudio; mientras que el 14.5% de los encuestados afirman que están de acuerdo con la distribución de tareas de manera regular en las asociaciones alpaqueras de la provincia de Aymaraes.

Tabla 8:

#### Cantidad de miembros que componen las asociaciones alpaqueras

P8	poco		regular		bastante		Total	
	n	%	n	%	n	%	n	%
¿Usted está de acuerdo con el número de miembros que integra su asociación?	0	.0	12	18.8	52	81.3	64	100.0

Fuente: Encuestas realizadas a las asociaciones alpaqueras de la provincia de Aymaraes-2015

#### ¿USTED ESTÁ DE ACUERDO CON EL NÚMERO DE MIEMBROS QUE INTEGRA SU ASOCIACIÓN?

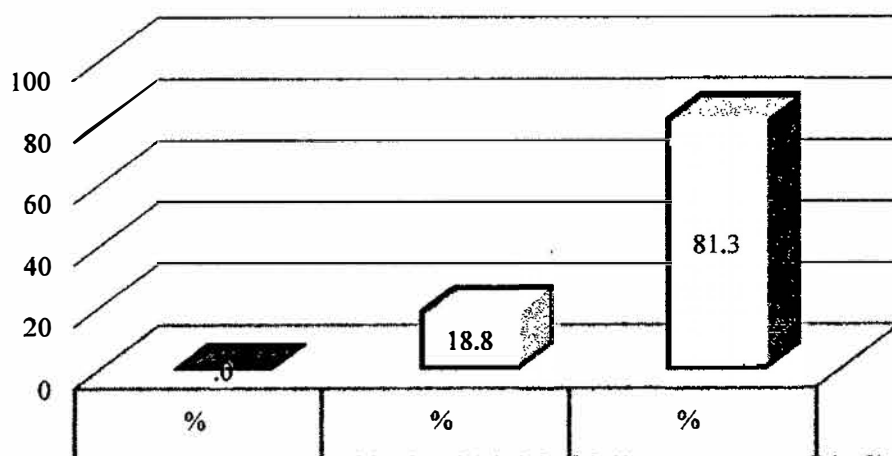


Figura 16. Cantidad de miembros que componen las asociaciones

Fuente: Encuestas realizadas a las asociaciones alpaqueras de la provincia de Aymaraes-2015

**Interpretación:**

De acuerdo a los resultados obtenidos de la investigación de campo reflejados en la tabla 8 y figura 16; se observa que el 81.3% de los encuestados indican que están de acuerdo con el número de miembros que componen las asociaciones en estudio de la cual son miembros; por otro lado el 18.8% de los encuestados aseveran estar de acuerdo con la cantidad de miembros de manera regular.

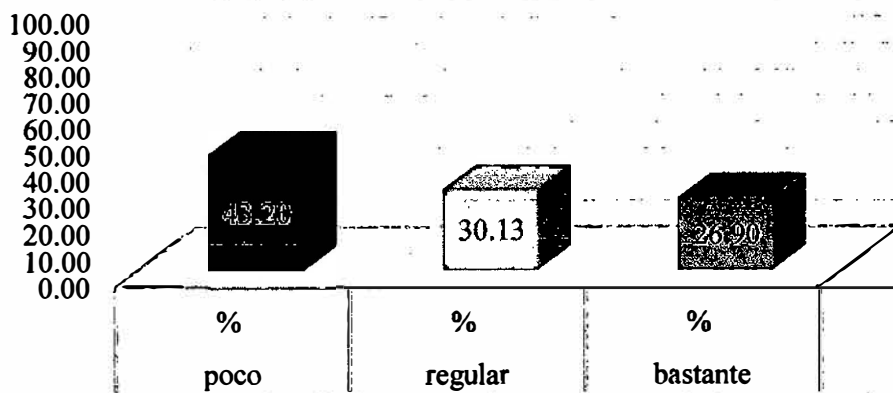
**Tabla 9:**

**Equipos y herramientas modernos en la actividad de esquila de las asociaciones alpaqueras**

P9	poco		regular		bastante		Total	
	n	%	n	%	n	%	n	%
¿Qué tanto tiene su asociación herramientas y equipos modernos para las actividades de esquila?	31	43.2	21	30.13	12	26.9	64	100.0

Fuente: Encuestas realizadas a las asociaciones alpaqueras de la provincia de Aymaraes-2015

**¿QUÉ TANTO TIENE SU ASOCIACIÓN HERRAMIENTAS Y EQUIPOS MODERNOS PARA LAS ACTIVIDADES DE ESQUILA?**



**Figura 17. Tecnología utilizada en las asociaciones alpaqueras**

Fuente: Encuestas realizadas a las asociaciones alpaqueras de la provincia de Aymaraes-2015

### Interpretación:

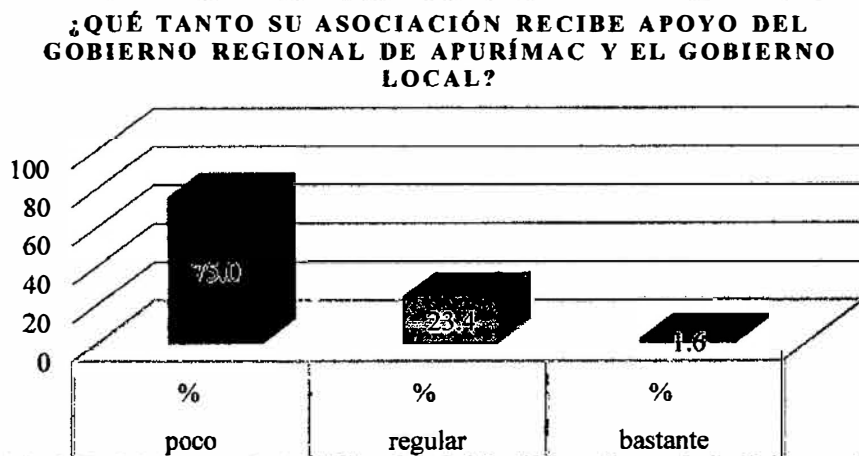
De acuerdo a los resultados obtenidos de la investigación de campo reflejados en la tabla 9 y figura 17; se observa que el 43.20% de los encuestados indican que la tecnología utilizada en las asociaciones alpaqueras de la provincia de Aymaraes para la actividad de esquila son poco sofisticadas; por otro lado el 30.13% de los encuestados afirman que la tecnología utilizada en la actividad de esquila de las asociaciones en estudio regularmente son sofisticadas; finalmente el 26.90% de los encuestados afirma que la tecnología utilizada para la actividad de esquila son sofisticadas.

**Tabla 10:**

#### **Apoyo recibido por gobierno regional y local en las asociaciones alpaqueras**

P10	poco		regular		bastante		Total	
	n	%	n	%	n	%	n	%
Qué tanto recibe su asociación apoyo del gobierno regional y gobierno local?	48	75.0	15	23.4	1	1.6	64	100.0

Fuente: Encuestas realizadas a las asociaciones alpaqueras de la provincia de Aymaraes-2015



**Figura 18. Apoyo recibido por gobierno regional y local en las asociaciones alpaqueras**

Fuente: Encuestas realizadas a las asociaciones alpaqueras de la provincia de Aymaraes-2015

## Interpretación

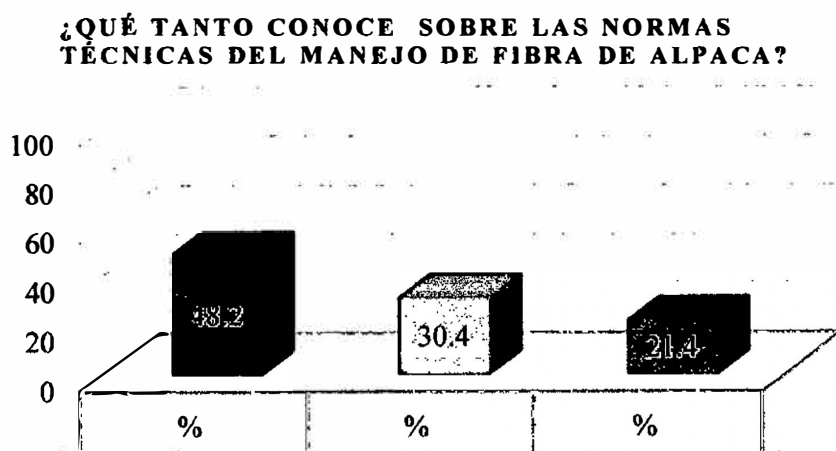
De acuerdo a los resultados obtenidos de la investigación de campo reflejados en la tabla 10 y figura 18; se observa que el 75% de los encuestados indica que no reciben ningún tipo de apoyo del gobierno regional y local; por otro lado el 23.4% de los encuestados afirman que regularmente las asociaciones en estudio reciben apoyo del gobierno regional y gobierno local; finalmente el 1.6% de los encuestados indican que las asociaciones alpaqueras de la provincia de Aymaraes reciben apoyo del gobierno regional y local.

**Tabla 11:**

### Conocimiento de normas técnicas en las asociaciones alpaqueras de Aymaraes-2015

P11	poco		regular		bastante		Total	
	n	%	n	%	n	%	n	%
¿Qué tanto conoce sobre las normas técnicas del manejo de fibra de alpaca?	33	48.2	20	30.4	11	21.4	64	100.0

Fuente: Encuestas realizadas a las asociaciones alpaqueras de la provincia de Aymaraes-2015



**Figura 19. Conocimiento de normas técnicas en las asociaciones alpaqueras**

Fuente: Encuestas realizadas a las asociaciones alpaqueras de la provincia de Aymaraes-2015

### Interpretación:

De acuerdo a los resultados obtenidos de la investigación de campo reflejados en la tabla 11 y figura 19; se observa que el 48.2 % de los encuestados señalan que tienen poco conocimiento de las normas técnicas de manejo de fibra de alpaca en las asociaciones en estudio ; mientras que el 30.4% de los encuestados afirman que regularmente conocen de las normas técnicas de manejo de fibra de alpaca en las asociaciones en estudio; finalmente el 21.4% de los encuestados indican que conocen de las normas técnicas de manejo de fibra de alpaca en las asociaciones alpaqueras de la provincia de Aymaraes.

Tabla 12:

Plan de trabajo en las asociaciones alpaqueras de la provincia de Aymaraes-2015

P12	poco		regular		bastante		Total	
	n	%	n	%	n	%	n	%
¿Qué tanto conoce si su asociación tiene un plan de trabajo – (misión, visión y objetivos)?	26	42.8	22	36.3	16	20.9	64	100.0

Fuente: Encuestas realizadas a las asociaciones alpaqueras de la provincia de Aymaraes-2015

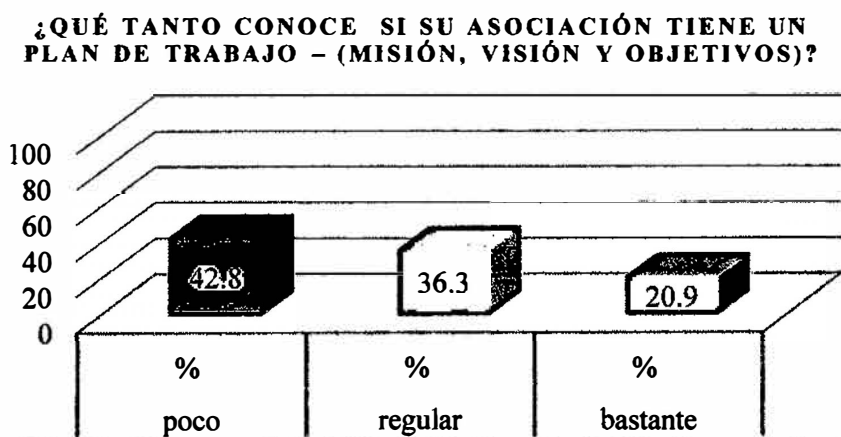


Figura 20. Plan de trabajo en las asociaciones alpaqueras

Fuente: Encuestas realizadas a las asociaciones alpaqueras de la provincia de Aymaraes-2015.

### Interpretación:

De acuerdo a los resultados obtenidos de la investigación de campo reflejados en la tabla 12 y figura 20; se observa que el 42.8 % de los encuestados indican que las asociaciones en estudio no tienen un plan de trabajo que guie sus acciones; por otro lado el 36.3% de los encuestados afirman que las asociaciones alpaqueras de la provincia de Aymaraes regularmente tiene un plan de trabajo que orienta su acción; finalmente el 20.9% de los encuestados afirma que las asociaciones en estudio tiene un plan de trabajo que guía y orienta sus acciones.

Tabla 13:

### Normas internas de funcionamiento en las asociaciones alpaqueras de Aymaraes- 2015

P13	poco		regular		bastante		Total	
	n	%	n	%	n	%	n	%
¿Qué tanto conoce de las normas internas de funcionamiento de su asociación?	1	1.6	7	10.9	56	87.5	64	100.0

Fuente: Encuestas realizadas a las asociaciones alpaqueras de la provincia de Aymaraes-2015

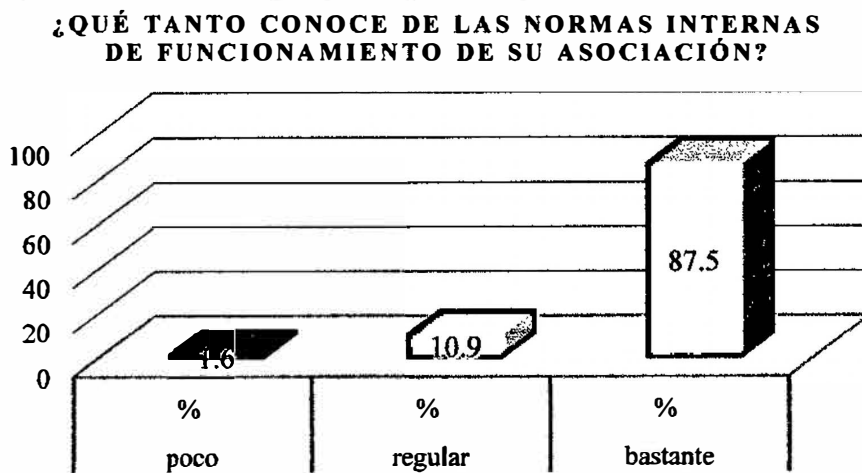


Figura 21. Normas internas de funcionamiento en las asociaciones alpaqueras

Fuente: Encuestas realizadas a las asociaciones alpaqueras de la provincia de Aymaraes-2015

### Interpretación:

De acuerdo a los resultados obtenidos de la investigación de campo reflejados en la tabla 13 y figura 21; se observa que el 87.5 % de los encuestados señalan que tienen normas internas de funcionamiento en las asociaciones alpaqueras de estudio; por otro lado el 10.9 % de los encuestados señala que regularmente tienen normas de funcionamiento las asociaciones alpaqueras de la provincia de Aymaraes; finalmente el 1.6% de los encuestados indica que las asociaciones en estudio no tienen normas internas de funcionamiento de estas organizaciones.

Tabla 14:

### Grado de compromiso de los integrantes de las asociaciones alpaqueras de Aymaraes-2015

P14	poco		regular		bastante		Total	
	n	%	n	%	n	%	n	%
¿Qué tan comprometido está usted con su asociación	0	.0	10	15.6	54	84.4	64	100.0

Fuente: Encuestas realizadas a las asociaciones alpaqueras de la provincia de Aymaraes-2015.

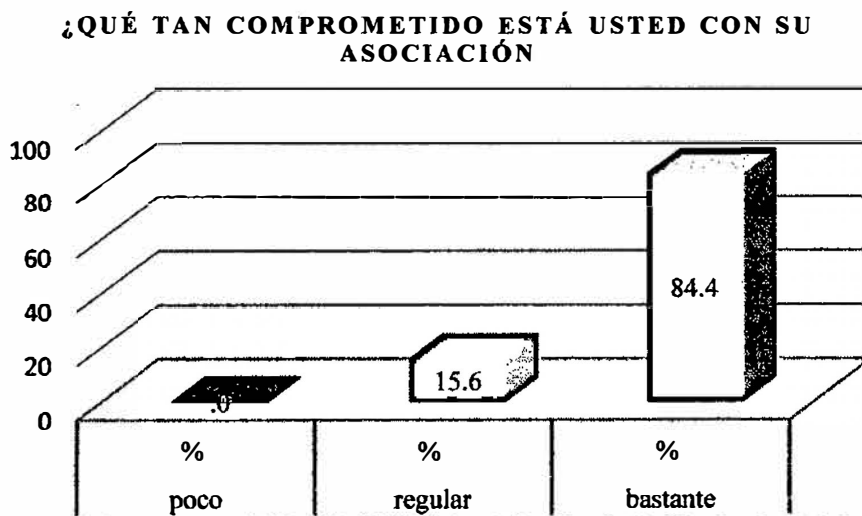


Figura 22. Grado de compromiso de los integrantes de las asociaciones alpaqueras

Fuente: Encuestas realizadas a las asociaciones alpaqueras de la provincia de Aymaraes-2015

### Interpretación:

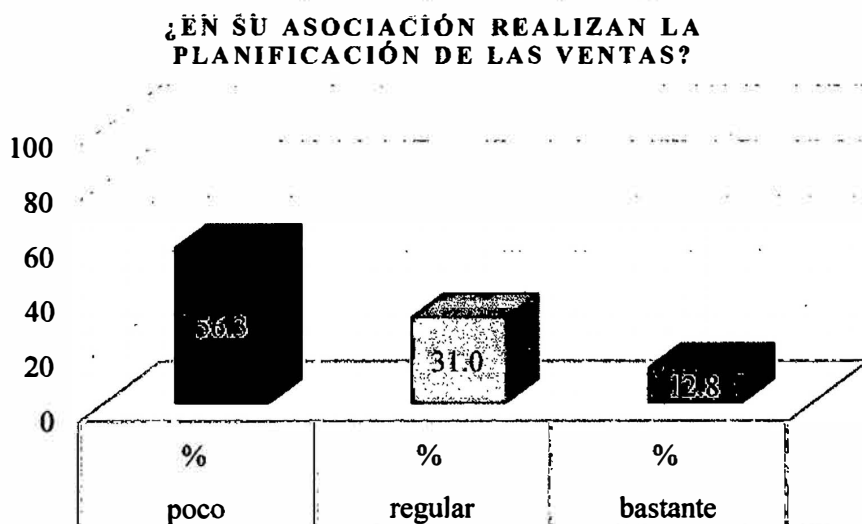
De acuerdo a los resultados obtenidos de la investigación de campo reflejados en la tabla 14 y figura 22; se observa que el 84.4 % de los encuestados señalan que están comprometidos con las asociaciones alpaqueras en estudio; mientras que el 15.6% de los encuestados afirman que regularmente se sienten comprometidos con las asociaciones alpaqueras de la provincia de Aymaraes.

**Tabla 15:**

**Planificación de ventas en las asociaciones alpaqueras de Aymaraes-2015**

P15	poco		regular		bastante		Total	
	n	%	n	%	n	%	n	%
¿En su asociación realizan la planificación de las ventas?	39	56.3	16	31.0	9	12.8	64	100.0

Fuente: Encuestas realizadas a las asociaciones alpaqueras de la provincia de Aymaraes-2015



**Figura 23. Planificación de ventas en las asociaciones alpaqueras**

Fuente: Encuestas realizadas a las asociaciones alpaqueras de la provincia de Aymaraes-2015

### Interpretación:

De acuerdo a los resultados obtenidos de la investigación de campo reflejados en la tabla 15 y figura 23; se observa que el 56.3 % de los encuestados señalan que no se hace el proceso de planificación de ventas en las asociaciones en estudio; por otro lado el 31% de los encuestados indican que regularmente se realiza el proceso de planificación de ventas ; finalmente el 12.8% de los encuestados afirman que realizan el proceso de planificación de ventas en las asociaciones alpaqueras de la provincia de Aymaraes, añadiendo que tal planeación es producto de la experiencia.

Tabla 16:

### Ejecución de un plan de comercialización en las asociaciones alpaqueras

P16	poco		regular		bastante		Total	
	n	%	n	%	n	%	n	%
¿Qué tanto conoce sobre la ejecución de un plan de comercialización?	51	75.9	11	20.1	2	4	64	100.0

Fuente: Encuestas realizadas a las asociaciones alpaqueras de la provincia de Aymaraes-2015

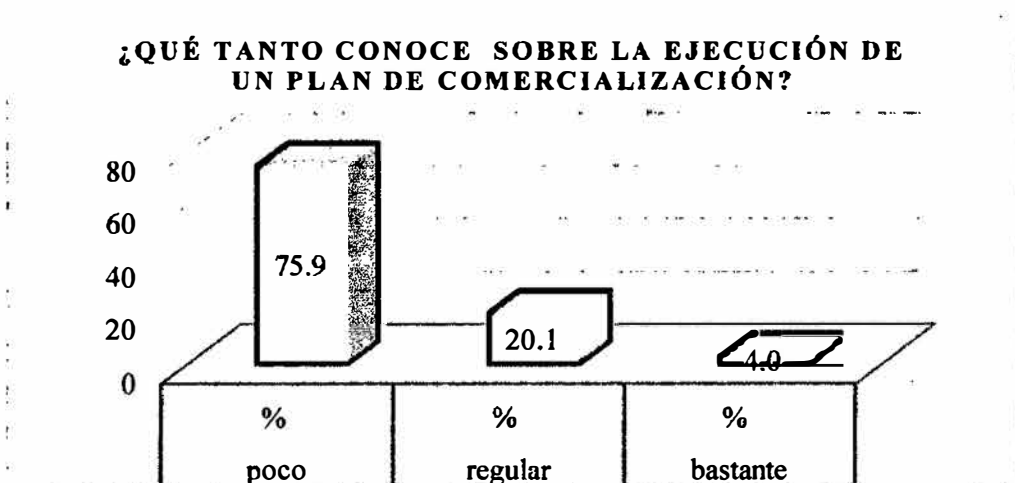


Figura 24. Ejecución de un plan de comercialización en las asociaciones alpaqueras

Fuente: Encuestas realizadas a las asociaciones alpaqueras de la provincia de Aymaraes-2015

### Interpretación:

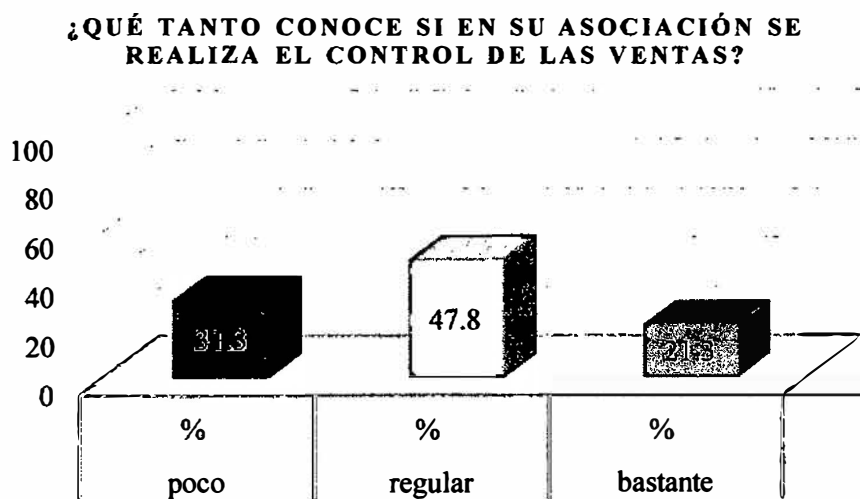
De acuerdo a los resultados obtenidos de la investigación de campo reflejados en la tabla 16 y figura 24; se observa que el 75.9 % de los encuestados señalan que las asociaciones alpaqueras en estudio no conocen sobre la ejecución de un plan de comercialización; mientras que el 20.1% de los encuestados indican que regularmente conoce sobre la ejecución de un plan de comercialización; finalmente el 4% de los encuestados afirman que conocen sobre la ejecución de un plan de comercialización en las asociaciones alpaqueras de la provincia de Aymaraes.

**Tabla 17:**

### Control de venta de fibra de alpaca en las asociaciones alpaqueras de Aymaraes-2015

P17	poco		regular		bastante		Total	
	n	%	n	%	n	%	n	%
¿Qué tanto conoce si en su asociación se realiza el control de las ventas?	20	31.3	34	47.8	10	21.3	64	100.0

Fuente: Encuestas realizadas a las asociaciones alpaqueras de la provincia de Aymaraes-2015



**Figura 25. Control de venta de fibra de alpaca en las asociaciones alpaqueras**

Fuente: Encuestas realizadas a las asociaciones alpaqueras de la provincia de Aymaraes-2015

### Interpretación:

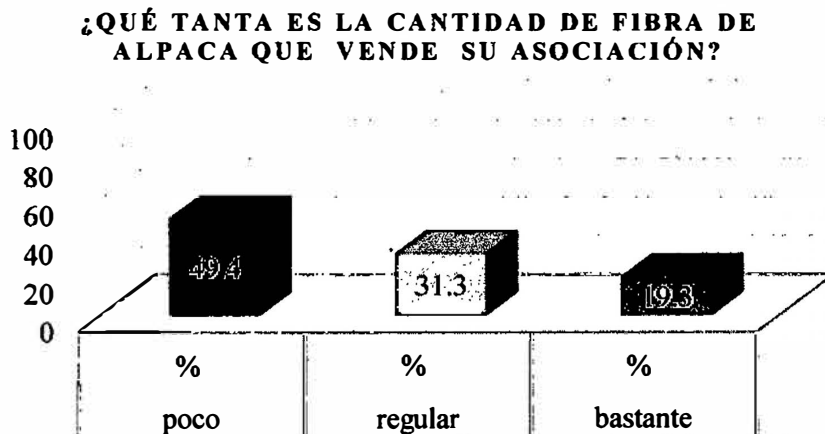
De acuerdo a los resultados obtenidos de la investigación de campo reflejados en la tabla 17 y figura 25; se observa que el 47.8 % de los encuestados señalan que el control de la ventas de fibra de alpaca es realizado de manera regular por las asociaciones alpaqueras en estudio; por otro lado el 31.3% de los encuestados indican que muy pocamente se realiza el control de las ventas en las asociaciones alpaqueras de la provincia de Aymaraes ; finalmente el 21.3% de los encuestados afirman que se realiza control de las ventas de fibra de alpaca en las asociaciones en estudio.

**Tabla 18:**

### Cantidad de venta de fibra de alpaca en las asociaciones alpaqueras

P18	poco		regular		bastante		Total	
	n	%	n	%	n	%	n	%
¿Qué tanta es la cantidad de fibra de alpaca que vende su asociación?	34	49.4	22	31.3	8	19.3	64	100.0

Fuente: Encuestas realizadas a las asociaciones alpaqueras de la provincia de Aymaraes-2015.



**Figura 26. Cantidad de venta de fibra de alpaca en las asociaciones alpaqueras**

Fuente: Encuestas realizadas a las asociaciones alpaqueras de la provincia de Aymaraes-2015

### Interpretación:

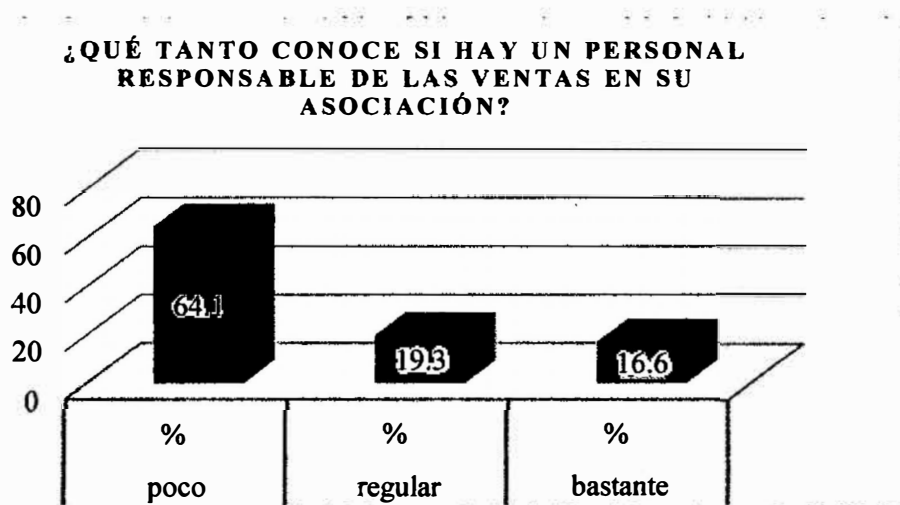
De acuerdo a los resultados obtenidos de la investigación de campo reflejados en la tabla 18 y figura 26; se observa que el 49.4 % de los encuestados señalan que la cantidad de venta de fibra de alpaca es poco de las asociaciones alpaqueras en estudio; mientras que el 31.3% de los encuestados indican que la cantidad de venta de fibra de alpaca es regular de las asociaciones alpaqueras de la provincia de Aymaraes; finalmente el 19.3% de los encuestados afirman que la cantidad de venta de fibra de alpaca es bastante .

**Tabla 19:**

#### Responsable de ventas de fibra de alpaca en las asociaciones alpaqueras

P19	poco		regular		bastante		Total	
	n	%	n	%	n	%	n	%
¿Qué tanto conoce si hay un personal responsable de las ventas en su asociación	42	64.1	15	19.3	45	16.6	64	100.0

Fuente: Encuestas realizadas a las asociaciones alpaqueras de la provincia de Aymaraes-2015



**Figura 27. Responsable de ventas de fibra de alpaca en las asociaciones alpaqueras**

Fuente: Encuestas realizadas a las asociaciones alpaqueras de la provincia de Aymaraes-2015

### Interpretación:

De acuerdo a los resultados obtenidos de la investigación de campo reflejados en la tabla 19 y figura 27; se observa que el 64.1 % de los encuestados señalan que existe responsables de ventas en las asociaciones alpaqueras en estudio; por otro lado el 19.3% de los encuestados indican que regularmente existe responsable de ventas conformado por los miembros de la junta directiva , finalmente el 16.6% de los encuestados afirman que existe un responsable de ventas de fibra de alpaca en las asociaciones de Aymaraes.

Tabla N° 20

### Preparación de los responsables de venta en las asociaciones alpaqueras

P20	poco		regular		bastante		Total	
	n	%	n	%	n	%	n	%
¿Cuán preparadas están las personas que realizan las ventas de fibra de alpaca de su asociación?	37	62.0	19	23.0	8	15.0	64	100.0

Fuente: Encuestas realizadas a las asociaciones alpaqueras de la provincia de Aymaraes-2015

### ¿CUÁN PREPARADAS ESTÁN LAS PERSONAS QUE REALIZAN LAS VENTAS DE FIBRA DE ALPACA DE SU ASOCIACIÓN?

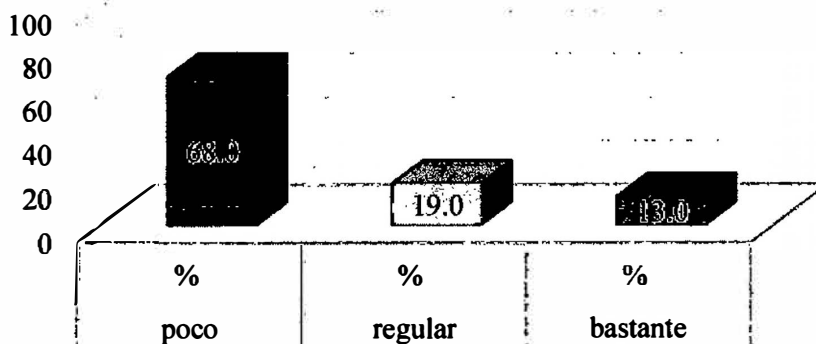


Figura 28. Preparación de los responsables de venta en las asociaciones alpaqueras

Fuente: Encuestas realizadas a las asociaciones alpaqueras de la provincia de Aymaraes-2015

**Interpretación:**

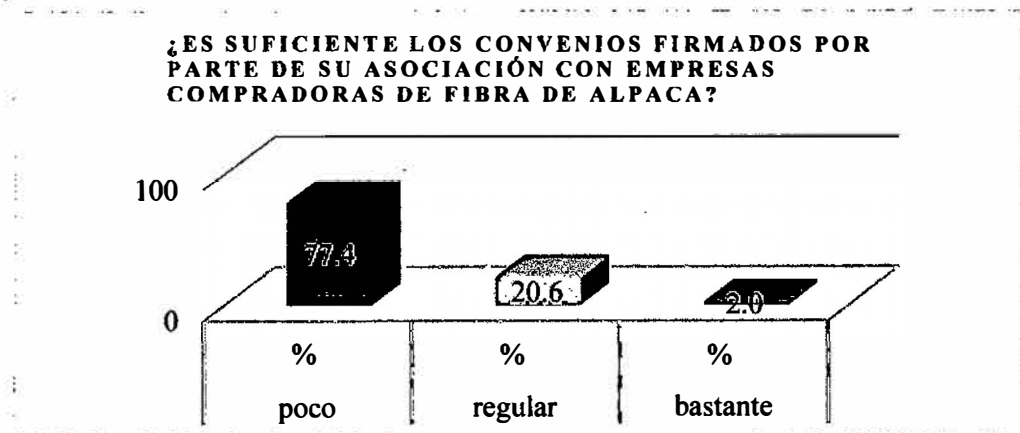
De acuerdo a los resultados obtenidos de la investigación de campo reflejados en la tabla 20 y figura 28; se observa que el 62 % de los encuestados señalan que los responsables de venta de las asociaciones alpaqueras en estudio tienen poca preparación; mientras que el 23% de los encuestados indican que los responsables de venta de las asociaciones alpaqueras en estudio tienen regular preparación en temas concernientes a la comercialización; finalmente el 15% de los encuestados afirman que los responsables de venta de las asociaciones alpaqueras de la provincia de Aymaraes tiene preparación especializada.

**Tabla 21:**

**Convenios firmados por las asociaciones alpaqueras para la venta de fibra de alpaca**

P21	poco		regular		bastante		Total	
	n	%	n	%	n	%	n	%
¿Es suficiente los convenios firmados por parte de su asociación con empresas compradoras de fibra de alpaca?	49	77.4	12	20.6	3	2.0	64	100.0

Fuente: Encuestas realizadas a las asociaciones alpaqueras de la provincia de Aymaraes-2015



**Figura 29 Convenios firmados por las asociaciones alpaqueras de fibra de alpaca**

Fuente: Encuestas realizadas a las asociaciones alpaqueras de la provincia de Aymaraes-2015

### Interpretación:

De acuerdo a los resultados obtenidos de la investigación de campo reflejados en la tabla 21 y figura 29; se observa que el 77.4 % de los encuestados señalan que los convenios firmados con empresas directas para la compra de fibra de alpaca es poco en las asociaciones alpaqueras en estudio; mientras que el 20.6% indican que los convenios firmados empresas directas para la compra de fibra de alpaca es regular por las asociaciones alpaqueras de Aymaraes; finalmente el 2% de los encuestados afirman que los convenios firmados empresas directas para la compra de fibra de alpaca es bastante por las asociaciones en estudio.

Tabla 22:

#### Forma de comercialización que realizan las asociaciones alpaqueras

P22	poco		regular		bastante		Total	
	n	%	n	%	n	%	n	%
¿Cuán de acuerdo está Ud, con la forma de comercialización que realiza su asociación?	47	68.8	9	8.1	8	23.1	64	100.0

Fuente: Encuestas realizadas a las asociaciones alpaqueras de la provincia de Aymaraes-2015

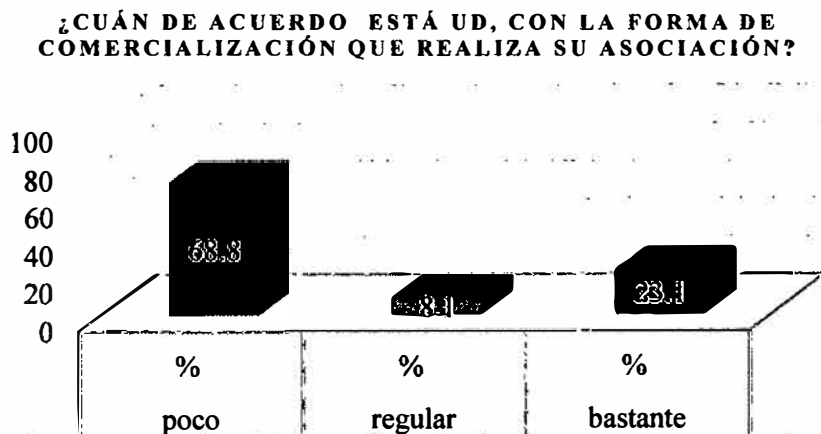


Figura 30. Forma de comercialización que realizan las asociaciones alpaqueras

Fuente: Encuestas realizadas a las asociaciones alpaqueras de la provincia de Aymaraes-2015

### Interpretación:

De acuerdo a los resultados obtenidos de la investigación de campo reflejados en la tabla 22 y figura 30; se observa que el 68.8% de los encuestados señalan no estar de acuerdo con la forma de comercialización de fibra de alpaca en las asociaciones alpaqueras en estudio; mientras el 23.1% de los encuestados afirman están de acuerdo con la forma de comercialización de fibra de alpaca en las asociaciones alpaqueras en estudio; finalmente el 8.1% de los encuestados indican estar regularmente acuerdo con la forma de comercialización de fibra de alpaca en las asociaciones alpaqueras en estudio

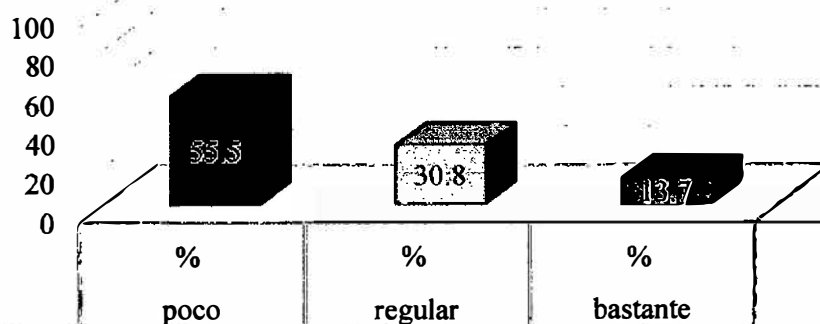
**Tabla 23:**

#### Cantidad de ingresos por la venta de fibra de alpaca en las asociaciones alpaqueras

P23	poco		regular		bastante		Total	
	n	%	n	%	n	%	n	%
¿Es suficiente la cantidad de dinero que Ud, recibe como miembro de la asociación?	38	55.5	20	30.8	6	13.7	64	100.0

Fuente: Encuestas realizadas a las asociaciones alpaqueras de la provincia de Aymaraes

#### ¿ES SUFICIENTE LA CANTIDAD DINERO QUE UD, RECIBE COMO MIEMBRO DE LA ASOCIACIÓN?



**Figura 31. Cantidad de ingresos por la venta de fibra de alpaca en las asociaciones alpaqueras**

Fuente: Encuestas realizadas a las asociaciones alpaqueras de la provincia de Aymaraes-2015

## **Interpretación**

De acuerdo a los resultados obtenidos de la investigación de campo reflejados en la tabla 23 y figura 31; se observa que el 55.5% de los encuestados señalan que es poco la cantidad de ingresos que reciben por la venta de fibra de alpaca en las asociaciones alpaqueras en estudio; por otro lado el 30.8% de los encuestados indican que es regular la cantidad de ingresos que reciben por la venta de fibra de alpaca en las asociaciones alpaqueras en estudio; finalmente el 13.7% de los encuestados afirman que es bastante la cantidad de ingresos que reciben por la venta de fibra de alpaca en las asociaciones alpaqueras de la provincia de Aymaraes.

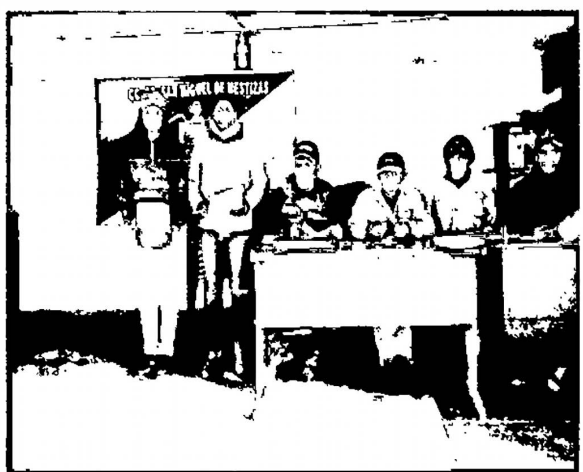


**Anexo N° 09**

**Registro fotográfico de las Asociaciones alpaqueras productoras de fibra  
de alpaca de la provincia de Aymaraes**



## 6.1 Fotografías durante la aplicación de los instrumentos de la encuesta



6.2 fotografías de las Asociaciones alpaqueras productoras de fibra de alpaca de la provincia de Aymaraes



Miembros de la Asociación de productores de fibra de alpaca "alpacas del Perú" mestizas-cotaruse-Aymaraes- Febrero, 2015



Almacén para productores de fibra de alpaca de la comunidad de San Miguel de Mestizas-Cotaruse-Aymaraes- Febrero, 2015



Acopio de fibra de alpaca



Almacén para productores de fibra de alpaca de la comunidad de San Miguel de Mestizas-Cotaruse-



Almacén de fibra de alpaca



Ensacado de la fibra de alpaca