

UNIVERSIDAD NACIONAL
“SANTIAGO ANTÚNEZ DE MAYOLO”
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN Y TURISMO



**CADENA DE VALOR EN LA PRODUCCIÓN DE LA FIBRA
DE ALPACA Y OVEJA EN LA COMUNIDAD CAMPESINA DE
CÁTAC, PROVINCIA DE RECUAY_ANCASH 2019**

**TESIS PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE
LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN**

Autor:

Bach: Milly Magaly, Alvarado Ramírez

Asesor:

Dr. Telmo Pablo Loli Poma

HUARAZ, PERÚ, 2021



MIEMBROS DEL JURADO

Mag. JUAN VILCHEZ CARCAMO
PRESIDENTE

Mag. ROMERO TAPIA DEMETRIO EDILBERTO
SECRETARIO

Mag. LORENZO VALDERRAMA PLASENCIA
VOCAL

DEDICATORIA

A todos mis seres queridos que han sido parte fundamental en mi vida para lograr mis objetivos y metas.

A MI PADRE PEDRO ALVARADO POMA que se encuentra en el cielo, gracias por todas las enseñanzas brindadas y por dejarme la mejor herencia que se le puede dar a un hijo, gracias por darme la vida, me has dejado grandes aprendizajes para la vida como la humildad, respeto, empatía, socialización y solidaridad, gracias papito gracias esto va dedicado con mucho amor y orgullo para ti.

A mi madre MARILÚ RAMÍREZ BENÍTEZ, gracias por estar siempre apoyándome, gracias por enseñarme a perseverar y luchar por mis sueños, gracias por confiar en mí. A mis hermanos KATHERINE Y HERNÁN ALVARADO RAMÍREZ.

A mi hijita ALANIS GIRALDO ALVARADO por ser mi gran motivo a luchar por lo que más quiero, ser el motor ante los obstáculos a no rendirme, por compartir y luchar por cambios y aspirar a un futuro mejor.

AGRADECIMIENTO

A Dios por bendecir a mi familia, por la salud y la vida por ser mi guía, a mis padres por el apoyo incondicional para culminar mis estudios, por confiar en mí, al Dr. Telmo Loli Poma y a todos los docentes de la escuela profesional de Administración, por sus enseñanzas impartidas en todos estos años, a la comunidad Campesina de Cátac por aceptar que realice mi estudio de tesis y brindarme el tiempo y los datos requeridos.



ÍNDICE

ÍNDICE DE TABLAS	vii
ÍNDICE DE FIGURAS	ix
RESUMEN	x
ABSTRACT	xi
1. INTRODUCCIÓN	1
2. OBJETIVOS	5
2.1. OBJETIVO GENERAL	5
2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	5
3. VARIABLE	6
3.1. OPERACIONALIZACIÓN DE LA VARIABLE	6
4. MARCO TEÓRICO	7
4.1. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN	7
4.1.1 Antecedentes a nivel Regional	7
4.1.2 Antecedentes a nivel nacional	7
4.1.3 Antecedentes a nivel Internacional	10
4.2. BASES TEÓRICAS	12
4.2.1. La evolución de la Cadena de Valor	12
4.2.2. Diferencias entre cadena de valor y cadena de suministro	13
4.2.3. Generar Valor	13
4.2.4. Conceptos de cadena de valor	15
4.2.5. Principios de la cadena de valor	17
4.2.6. Esquema de la cadena de Valor.	17
4.2.7. Evaluación de la Cadena de valor	18
4.2.8. Análisis de la Cadena de Valor	18
4.2.9. Cadena de valor y análisis de costos.	20
4.2.10. El Modelo de la Cadena de Valor	21
4.2.11. Enfoque de la cadena de Valor según Mckinsey	22
4.2.12. Enfoques de la Cadena de Valor según Michael Porter	23
4.2.13. El Margen	42
4.2.14. Tipos de actividades:	43
4.2.15. Nexos de la cadena de valor.	43
4.3. DEFINICIÓN DE TÉRMINOS	44
5. MATERIALES Y MÉTODOS	46
5.2. Tipo de Estudio	46

5.3.	Diseño de investigación	46
5.4.	Población.....	46
5.5.	Unidad de Análisis y Muestra.....	47
5.6.	Técnicas e Instrumentos de recopilación de datos.....	47
5.7.	Análisis Estadístico e interpretación de datos	47
6.	RESULTADOS	48
7.	DISCUSIÓN.....	63
8.	CONCLUSIONES	72
9.	RECOMENDACIONES.....	74
10.	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	76
	ANEXOS	79
	Anexo N° 1: Matriz de Consistencia.....	79
	Anexo N° 2: Cuestionario	81
	Anexo N° 3: Validación del instrumento de investigación.....	87
	Anexo N° 4: Análisis de fiabilidad	91

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Operacionalización de Variables.....	6
Tabla 2 Modelo de la cadena de valor para la producción de la fibra de alpaca y oveja	25
Tabla 3 Número de trabajadores sector ganadero	46
Tabla 4 Técnicas e instrumentos.....	47
Tabla 5 Género de los trabajadores en el área ganadera	48
Tabla 6 Consideraciones en la recepción de la materia prima, insumos, materiales y equipos se realizan de manera adecuada	48
Tabla 7 Percibo que el proceso de almacenamiento de la materia prima, insumos, materiales y equipos, su codificación, clasificación, criterios de condición, asignación de espacios, estándares de aceptación o rechazo, sistema de cómputo y conservación se realizan de manera adecuada.	49
Tabla 8 Aprecio que se lleva a cabo de manera adecuada el transporte de la materia prima, insumos y equipos, su programación en los vehículos teniendo en cuenta las vías de acceso	49
Tabla 9 Considero que se realiza el manejo técnico de pastos de forma cuidadosa y respetando los protocolos.....	50
Tabla 10 <i>Creo que el control de inventario de la materia prima, insumos, materiales y equipos se dan de manera adecuada, se actualizan, verifican y controlan periódicamente, con vales de salida de almacén</i>	50
Tabla 11 <i>Creo que se realiza el manejo técnico de procesos productivos de acuerdo a lo establecido a por la comunidad.....</i>	51
Tabla 12 <i>Siento que para realizar la esquila de los ovinos y alpacas se cuenta con la infraestructura requerida (manga de apartos, bañaderos, galpón de esquila, compartimientos para depositar la fibra clasificada, almacén y playa de espera de los auquénidos).....</i>	51
Tabla 13 <i>Considero que se cumple con la clasificación y categorización de la fibra obtenida</i>	52
Tabla 14 Considero que las instalaciones del área pecuaria están distribuidas y acondicionadas para cumplir con el proceso de producción.....	52
Tabla 15. Considero que para el almacén de los productos terminados (fibra) se organiza el lugar, se dispone el transporte y se maneja un control de registros adecuado para hacer la entrega a tiempo.....	53
Tabla 16 <i>Considero que la distribución de bienes terminados (fibra) es a través de la venta personal y acudir a las ferias locales se da de manera correcta.....</i>	53
Tabla 17 <i>Percibo un adecuado procesamiento de pedidos para los intermediarios, acopiadores e industrias y se envían según los requerimientos</i>	54
Tabla 18 <i>Considero que los medios de las campañas de publicidad (televisiva, radial y digital) y promoción (vales, ofertas y cupones) se desarrollan de acuerdo al perfil de los clientes.....</i>	54
Tabla 19 <i>Creo que la fuerza de ventas cumple con las tareas asignadas para la captación de los clientes.....</i>	55
Tabla 20 <i>Percibo que el mantenimiento de equipos, maquinarias y materiales (cuchillo, tijera de esquila, afilador de cuchillas, maquinarias esquiladoras, etc) para la producción de la fibra se realiza de manera oportuna</i>	55
Tabla 21 <i>Considero la fijación de precios de los productos teniendo en cuenta los costos, gastos y obtener una ganancia son los adecuados.....</i>	56

Tabla 22 Considero que el manejo en la atención de compras es la adecuada, mediante el registro de una base de datos y seguimiento	56
Tabla 23 Percibo que el manejo en la atención es la adecuada, mediante el registro en el libro de reclamaciones.....	57
Tabla 24 Considero adecuada la frecuencia para la compra de insumos, activos y suministros	57
Tabla 25 Creo que es importante para la mejora del proceso de diseño la incorporación de equipos y maquinarias tecnológicas para la crianza y corte de la fibra	58
Tabla 26 Percibo que las técnicas y evaluaciones para el reclutamiento del personal son las adecuadas	58
Tabla 27 Considero que la contratación del personal se da en los términos y condiciones pactados	59
Tabla 28 Creo que se brinda la capacitación del personal de manera constante y programada.....	59
Tabla 29. Percibo que las actividades de planeación son permanentes y comunicados a todos los trabajadores.....	60
Tabla 30. Considero que las finanzas y contabilidad de la comunidad se llevan a cabo de manera óptima.	60
Tabla 31. Modelo de la cadena de valor para la producción de la fibra de alpaca y oveja de la Comunidad Campesina de Cátac.	61
Tabla 32. Interpretación del coeficiente de confiabilidad.....	91
Tabla 33. Análisis de la confiabilidad.....	91



ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 El triángulo de la generación del valor	14
Figura 2. Principios de la cadena de valor	17
Figura 3. Esquema de la cadena de valor.....	18
Figura 4. Esquema de la cadena de valor de Mckinsey.....	23
Figura 5. Cadena genérica de valor de Michael Porter.....	24
Figura 6. Cadena de valor representativa de una empresa.....	26

RESUMEN

La presente investigación desarrollada en la Comunidad Campesina de Cátac - área ganadera donde tuvo como objetivo determinar las características respecto a la cadena de valor en la producción de la fibra de alpaca y oveja en la comunidad campesina de Cátac provincia de Recuay, Ancash. El tipo de investigación corresponde al nivel descriptivo y el diseño no experimental de carácter transversal, la población estuvo conformada por el total de 20 trabajadores del área ganadera, la muestra fueron los 20 trabajadores por ser de carácter censal, la técnica usada fueron las encuestas, y como instrumento el cuestionario, para su aplicación fue sometido a la prueba de confiabilidad, obteniéndose un Alfa de Cronbach de 0.81 y validado a través de juicio de expertos (3) obteniéndose el 0.77 y procediendo para la aplicación.

En los resultados obtenidos de la investigación se halló que los trabajadores desconocen sobre estas actividades, no toman interés en generar valor agregado a la fibra, la infraestructura para llevar a cabo dicho proceso es inadecuada por eso la Comunidad Campesina solo se dedica a vender a empresas intermediarias mas no a empresas industriales, debido a que la fibra es de baja calidad la cual conlleva a no tener una ventaja competitiva.

Encontrándose así estos resultados: para la recepción de la materia prima, insumos y equipos se encargan los directivos y el área pecuaria llevándolo a cabo muchas veces de manera manual, en cuanto a la alimentación de las alpacas es a campo abierto, mientras las ovejas se alimentan a campo abierto y con pastos mejorados, se halló una inadecuada infraestructura para el proceso productivo y esquila, debido a que no se cuenta con una adecuada playa de esquila y centro de acopio, así mismo no realizan la categorización y clasificación de la fibra por ende conlleva a tener fibra no seleccionada, falta de implementación de nuevas tecnologías tanto para la producción, esquila y comercialización, no se brindan capacitaciones de manera constante en dicha área, así mismo el personal en fuerza de ventas no está direccionando adecuadamente e investigando los requerimientos de los potenciales clientes.

Palabras clave: cadena de valor; producción.

ABSTRACT

The present investigation developed in the Rural Community of Cátac - livestock area where it aimed to determine the characteristics regarding the value chain in the production of alpaca and sheep fiber in the rural community of Cátac province of Recuay, Ancash. The type of research corresponds to the descriptive level and the non-experimental design of a transversal nature, the population was made up of a total of 20 workers from the livestock area, the sample was the 20 workers because it was sensitive, the technique used was the surveys, and as an instrument the questionnaire, for its application was subjected to the reliability test, obtaining a Cronbach's Alpha of 0.81 and validated through expert judgment (3) obtaining 0.77 and proceeding for the application.

In the results obtained from the investigation it was found that the workers are unaware of these activities, they do not take interest in generating added value to the fiber, the infrastructure to carry out said process is inadequate, for this reason the Rural Community only sells to companies intermediaries but not to industrial companies, because the fiber is of low quality which leads to not having a competitive advantage.

Finding these results: for the reception of the raw material, supplies and equipment, the managers and the livestock area are in charge, in terms of feeding the alpacas it is in the open field, while the sheep are fed in the open field and with improved pastures, an inadequate infrastructure for the production process and shearing was found, due to the fact that there is not an adequate shearing beach and collection center, likewise they do not carry out the categorization and classification of the fiber, therefore it leads to having unselected fiber, lack of implementation of new technologies for production, shearing and marketing, training is not provided constantly in this area, likewise the sales force staff is not adequately directing and investigating the requirements of potential customers.

Keywords: value chain; production.

1. INTRODUCCIÓN

La FAO (Organización de Naciones Unidas para la agricultura), ha confirmado una tendencia mundial creciente de interés por los productos orgánicos y naturales, las fibras naturales (oveja y alpaca).

El Perú es privilegiado por ocupar el primer lugar en el mundo de producción de alpacas (71.7%) siendo su principal producto comercial la fibra, en el año 2018 fue de 4,6 millones de toneladas esta se muestra en ascenso (MINAGRI, 2019). Así mismo el Perú tiene 9.5 millones de ovinos mostrándose en descenso con respecto al año 2012 y la producción nacional de lana de ovino fue de 9,352 t/año (MINAGRI, 2017), encontrándose la mayoría en poder de comunidades y pequeños productores, Estos sectores son calificados como gran generación de empleo dado que de forma directa comprometen a más de 165,000 y por eslabonamiento de las actividades de la cadena dependen del directa o indirectamente un número mayor de familias.

El Ministerio de Agricultura y Riego (MINAGRI, 2016), “Menciona que la explotación es significativo para los criadores desde el punto de vista social, ecológico, estratégico y en los últimos años ha estimulado el interés de diferentes países del mundo dado su calidad y revaloración que ha tenido”(pag.26).Sin embargo los productores de fibra afrontan una serie de problemas, como ser un sector altamente fragmentado, sistemas de crianza poco desarrollados, manejo de ganado, utilización de recursos, capital humano, costos, bajos índices productivos y reproductivos, comercialización, variación brusca de precios los cuales afligen la productividad y por consecuente su rentabilidad.

Debido a que la cadena de valor está siendo aplicada en distintas empresas, instituciones para lograr obtener ventaja competitiva tanto en los productos como el servicio, esta es una herramienta potencial para muchas empresas por ello surge la necesidad de determinar las características del proceso de cadena de valor en la producción de la fibra de alpaca y oveja.

La Comunidad Campesina de Cátac que está ubicada a 4,000 msnm, posee un vasto territorio que se extiende desde los afluentes iniciales del río Santa

hasta los contrafuertes de la Cordillera Blanca. La mayor parte de este territorio está cubierto por pastos naturales que constituye la base de una de las actividades económicas más importantes como es la crianza de ovinos, vacunos y alpacunos. Dicha comunidad cuenta con 840 ovinos de las razas frisón, duny y correidal siendo solo la raza duny que se obtiene fibra mejorada, así mismo cuentan con 500 alpacas entre la raza Huacaya y Suri, la cual lo destinan a la venta de carne, reproductora y fibra.

La lana o fibra es el principal producto, caracterizándose por su buena longitud, suavidad, brillo, resistencia y características termo estáticas, todo lo cual la hace ser muy cotizada en el mercado internacional. La comercialización de la fibra es una de las actividades económicas que genera ingreso a la empresa comunal, llevándose a cabo la esquila una vez al año en los meses de mayo-junio. En el sector ganadero de la empresa comunal participan 20 trabajadores en los procesos de producción, crianza, alimentación y la comercialización de la fibra. Para la alimentación de los animales, en la temporada de ausencia de lluvias los pastizales son regados por dos trabajadores y pastoreado por seis comuneros. La esquila del ganado es realizada por faenas comunales, además cuenta con un área técnica en este sector, conformado por: un técnico pecuario, un administrador, un cajero, un contador y un personal en el área de cardex.

Las dificultades de la empresa comunal están relacionadas al limitado conocimiento en herramientas para mejorar los procesos en las actividades primarias y de apoyo, como es la cadena de valor. Según datos brindados por el área técnica de este sector, la empresa comunal mantiene un sistema poco desarrollado, tiene bajos índices productivos y reproductivos, inadecuada distribución dentro del rebaño, deficiente utilización de los recursos en cada uno de los procesos, la infraestructura es poco adecuada para la realización de las actividades, la fibra obtenida carece de estándares para su comercialización, los vellones no son seleccionados por categorías, el medio utilizado para la convocatoria de la licitación es publicada por medios radiales y redes sociales, la comercialización se realiza con los intermediarios por la cual afecta la obtención de un mejor precio dado que no se comercializa directamente con las grandes empresas industriales a consecuencia de esto

los márgenes de rentabilidad y beneficio es mínimo, por lo tanto incide a la baja motivación en la crianza de estos animales.

De mantenerse esta situación tendrá como consecuencia que la empresa comunal tenga una deficiente ventaja competitiva en la comercialización de dicha fibra, en consecuencia, esto conllevará a tener una baja aceptación y pocas posibilidades para lograr comercializarlo a las empresas industriales, con vías de anular este sector a raíz de esta problemática.

Para la investigación se aplicó la teoría de la cadena de valor de Michael Porter que divide en dos actividades: actividades primarias y actividades de apoyo, se aplicó la técnica encuesta y como instrumento el cuestionario llevándose a cabo un proceso metodológico riguroso, de tal manera llegando a las conclusiones y recomendaciones que se logre así mejorar los procesos dentro de la cadena de valor para obtener fibra de la mejor calidad obteniendo así una ventaja competitiva.

Cadena de valor

Peña, Nieto & Diaz (2008), al igual que Porter define a la cadena de valor como “la serie completa de actividades laborales de una organización que añaden valor a cada etapa, desde la materia prima hasta el producto terminado”. En su totalidad la cadena de valor puede abarcar desde los proveedores, hasta los clientes.

Asimismo Porter menciona que la cadena de valor de una empresa consta de dos amplias categorías de actividades: las actividades primarias, que sobre todo crean valor para los clientes, y las necesarias actividades de soporte o apoyo, que facilitan y mejoran el desempeño de las actividades primarias, también enfatiza que para entender la capacidad competitiva de la organización, en vez de valorar el costo de tales actividades, los administradores deben evaluar el valor que tales actividades agregan al producto o servicio.

Por lo que, la investigación tiene como problema general la interrogante:

¿Cuáles son las características del proceso de la cadena de valor en la producción de la fibra de alpaca y oveja en la comunidad campesina de Cátac

en el año 2019?, con sus problemas específicos ¿Cuáles son las características de la logística de entrada de la cadena de valor en la producción de la fibra de alpaca y oveja en la comunidad campesina de Cátac en el año 2019?, ¿Cuáles son las características de operaciones de la cadena de valor en la producción de la fibra de alpaca y oveja en la comunidad campesina de Cátac en el año 2019?, ¿Cuáles son las características de logística de salida de la cadena de valor en la producción de la fibra de alpaca y oveja en la comunidad campesina de Cátac en el año 2019?, ¿Cuáles son las características de mercadotecnia y ventas de la cadena de valor en la producción de la fibra de alpaca y oveja en la comunidad campesina de Cátac en el año 2019?, ¿Cuáles son las características de servicio de la cadena de valor en la producción de la fibra de alpaca y oveja en la comunidad campesina de Cátac en el año 2019?, ¿Cuáles son las características de abastecimiento de la cadena de valor en la producción de la fibra de alpaca y oveja en la comunidad campesina de Cátac en el año 2019?, ¿Cuáles son las características de desarrollo tecnológico de la cadena de valor en la producción de la fibra de alpaca y oveja en la comunidad campesina de Cátac en el año 2019?, ¿Cuáles son las características de administración de recursos humanos de la cadena de valor en la producción de la fibra de alpaca y oveja en la comunidad campesina de Cátac en el año 2019?, ¿Cuáles son las características de infraestructura de la empresa de la cadena de valor en la producción de la fibra de alpaca y oveja en la comunidad campesina de Cátac en el año 2019?

2. OBJETIVOS

2.1. OBJETIVO GENERAL

Determinar las características del proceso de la cadena de valor en la producción de la fibra de alpaca y oveja en la comunidad campesina de Cátac en el año 2019.

2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Determinar las características de la logística de entrada de la cadena de valor en la producción de la fibra de alpaca y oveja en la comunidad campesina de Cátac.
- Identificar las características de operaciones de la cadena de valor en la producción de la fibra de alpaca y oveja en la comunidad campesina de Cátac.
- Conocer las características de la logística de salida de la cadena de valor en la producción de la fibra de alpaca y oveja en la comunidad campesina de Cátac.
- Identificar las características de mercadotecnia y ventas de la cadena de valor en la producción de la fibra de alpaca y oveja en la comunidad campesina de Cátac.
- Conocer las características del servicio de la cadena de valor en la producción de la fibra de alpaca y oveja en la comunidad campesina de Cátac.
- Identificar las características de abastecimiento de la cadena de valor en la producción de la fibra de alpaca y oveja en la comunidad campesina de Cátac.
- Determinar las características de desarrollo tecnológico de la cadena de valor en la producción de la fibra de alpaca y oveja en la comunidad campesina de Cátac.
- Conocer las características de administración de recursos humanos de la cadena de valor de la producción fibra de alpaca y oveja en la comunidad campesina de Cátac.
- Determinar las características de infraestructura de la empresa de la cadena de valor en la producción fibra de alpaca y oveja en la comunidad campesina de Cátac.

3. VARIABLE

Cadena de valor

3.1. OPERACIONALIZACIÓN DE LA VARIABLE

Dimensiones e indicadores de la cadena de valor

Tabla 1

Operacionalización de Variables

VARIABLES	DIMENSIONES	SUB DIMENSIONES	INDICADORES
La cadena de valor	ACTIVIDADES PRIMARIAS	Logística de entrada	Recepción
			Almacenamiento
			Transporte
			Control de Inventario
		Operaciones	Producción
			<ul style="list-style-type: none"> • Manejo técnico de pastos • Manejo técnico de procesos Productivos • Esquila • Instalaciones • Mantenimiento de equipo
			Almacén de productos terminados
		Logística de Salida	Distribución de bienes terminados
			Procesamiento de Pedidos
			Publicidad
	Marketing y Ventas	Fuerza de ventas	
		Fijación de Precios	
	Servicio	Atención a las quejas y compras	
	ACTIVIDADES DE APOYO	Abastecimiento	Compra de Insumos, activos y suministros.
		Desarrollo en Tecnología	Mejora del proceso de diseño
		Administración de Recursos Humano	Reclutamiento del personal
			Contratación del personal
Capacitación del personal			
Infraestructura de la empresa	Planeación		
	Finanzas y contabilidad		

Fuente: Elaboración propia

4. MARCO TEÓRICO

4.1. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN

4.1.1 Antecedentes a nivel Regional

Atusparia & Montes (2013) “Cadenas de valor y satisfacción del cliente en las empresas comercializadoras de frutas de la ciudad de Huaraz-2013”. El objetivo fue analizar cómo se relacionan las actividades de la cadena de valor con la satisfacción del cliente en las empresas comercializadoras de fruta de la ciudad de Huaraz-2013. La metodología utilizada fue no experimental de tipo transversal, trabajaron con una muestra de 444 entre clientes finales y detallistas, los instrumentos utilizados fueron cuestionario para los clientes y cuestionario para los administradores y/o gerentes. En esta investigación se concluyó que se confirmó con un 99% de confianza los resultados encontrados y las herramientas estadísticas, que la cadena de valor determina la satisfacción del cliente de las empresas ya mencionadas, habiéndose identificado que la gran mayoría de clientes califica el valor del servicio entre regular y malo generando un estado de ánimo de insatisfacción, el cual está volviéndose vulnerable debido a que el cliente está a la expectativa de experimentar una nueva experiencia de compra cada vez más agradable y exigente debido al continuo cambio en el mercado.

4.1.2 Antecedentes a nivel nacional

Quea & Cuyo (2019) “Procesos de la cadena de valor en la fibra de alpaca de los productores agropecuarios del centro poblado de Nequeneque, del distrito de Muñani Azángaro – Puno 2019”. El objetivo del trabajo de investigación fue realizar un diagnóstico respecto a la cadena de valor de la fibra de alpaca de los productores del C.P. Nequeneque-Azángaro-Puno 2019. La metodología: Se realizó una investigación descriptiva de diseño no experimental de corte transversal, la muestra estuvo compuesta por 45 productores de fibra de alpaca en el C.P. de Nequeneque, se utilizó el muestreo no probabilístico por conveniencia, se aplicó la técnica entrevista y como instrumento la guía de entrevista. Como resultado, el 78% mencionó que la infraestructura es buena para la producción de la fibra de alpaca. Finalmente se llegó a la conclusión que el centro poblado de Nequeneque los productores de la fibra de alpaca tienen como fortaleza principal el clima y la infraestructura donde producen; y como su

mayor debilidad es la ausencia de tecnología textil y apoyo e incentivos por parte del gobierno, así mismo muestran los problemas ineficientes que se forma en la cadena de valor como el desarrollo de tecnología y marketing como también ventas y la gestión de recursos humanos.

Barrionuevo (2015), en su investigación denominada “La cadena de valor y la productividad en la empresa mega taller multimarcas, de la ciudad de Ambato”, tuvo como principal objetivo analizar la relación que tiene la cadena de valor con la productividad de la empresa Mega Taller Multimarcas. Utilizó la metodología de campo con la observación directa, utilizando la herramienta del cuestionario a empleados y propietario de la empresa; concluyendo que la empresa no tiene estructurada de forma técnica los diferentes procesos, es decir no cuentan con un diseño lógico, secuencial y continuo de sus actividades lo que genera que los recursos no sean distribuidos de forma adecuada y equitativa afectando el desarrollo de la empresa. Así mismo uno de los resultados muestra que el 13% de los entrevistados respondieron que se realizan los respectivos procesos de logística de entrada, mientras que el 87% manifiesta que no.

Fortunato (2017) “La cadena de Valor para optimizar la producción de fibra de alpaca en la empresa Sais Socollota LTDA. N°5-Perú”. Los objetivos son analizar el entorno del sector y las principales actividades de la Cadena de Valor para optimizar la producción de la fibra en la empresa SAIS Socollota ubicada en Azángaro Región Puno. Los métodos utilizados son descriptivos, explicativos y mixtos; las técnicas utilizadas fueron de observación y revisión documental para conocer su situación, los resultados muestran que el 87% de la población de alpacas se encuentran en el Perú; y en Puno se halla el 39.61% de la misma; las principales actividades de la Cadena de Valor para optimizar la producción de fibra son producción y comercialización. La conclusión principal a la que arriban es, la producción de la fibra de alpaca es una actividad pecuaria muy importante para las empresas, agropecuarias, comunidades, pequeños y medianos productores de las zonas alto andinas, dado que cumplen una función primordial en su economía.

Alzamora (2017) “Limitaciones en la Producción de fibra de alpaca con valor agregado de los productores de Puno”, desarrollo un estudio cuyo objetivo era identificar las limitaciones que presentan los productores de fibra de alpaca con valor agregado de la region de Puno. El diseño empleado fue explicativo por que se usaran herramientas como entrevistas, encuestas, analisis de data, la muestra fue de nueve organizaciones de alpaqueros de la Region de Puno. La investigadora llego a la conclusion de las limitaciones para producir fibra de alpaca con valor agregado implica varias actividades: bajo nivel en los conocimientos técnicos (categorización y/o clasificación), falta de infraestructura de playa de esquila y centro de acopio y la falta de implementación de esquila (equipos, herramientas y materiales) y el débil acceso al financiamiento para los gastos operativos y la inversión en proyectos.

Coronel (2017) “diseño de la cadena de valor para incrementar la productividad en la confección de prendas de vestir de la asociación de productores agropecuarios de alpaca “obreros unidos en acción”, perteneciente a la comunidad José Carlos Mariátegui – distrito de Uyurpampa – Incahuasi. El objetivo fue el diseño de la cadena de valor permitirá incrementar la Rentabilidad en la confección de prendas de vestir de la Asociación de Productores Agropecuarios de Alpaca “Obreros Unidos en Acción”. La metodología utilizada es diseño explicativo con una muestra de 194 textiles, técnica utilizada fue encuesta y entrevista. El investigador llego a la conclusión Los problemas que generan una ineficiente sinergia en la cadena de valor son la gestión de recursos humanos, desarrollo de tecnología y marketing – ventas. Encontrando como resultado El 78.3% de las ventas son personales, es decir mediante distribución directa.

Carhuallanqui & Espinoza (2017) “Desarrollo de Cadenas de Valor de Productores Rurales: Caso quinua y Asociación Apoqa en la Provincia de Huamanga – Ayacucho”. El objetivo fue Identificar y analizar cómo una organización de productores como la Asociación Apoqa participa en una cadena de valor escasamente desarrollada, visto desde las perspectivas económicas, sociales como de gestión. Respecto a la metodología, el diseño empleado fue de exploratoria secuencial de tipo derivativo se trabajó con una muestra de 30 personas entre activos y pasivos, la técnica utilizada fue encuesta y entrevista. Los investigadores llegaron a la conclusión que la cadena de valor

de quinua se encuentra en una etapa de desarrollo en la que aún no ha alcanzado suficiente solidez. Asimismo, se encontró como resultado que la de quinua está conformada por 6 eslabones: provisión de insumos, producción, acopio, transformación, comercio y consumo. En cada eslabón se tiene la participación de actores directos (empresas, asociaciones, agricultores) y actores indirectos (instituciones del Estado, Universidades, ONGs, etc.) que brindan soporte a toda la cadena. Asimismo, la retribución de utilidades es mayor, sobre todo, en la parte final de cadena, ya que existe mayor valor agregado y, además, poder de información del mercado que permite tomar mejores decisiones. En este sentido, el eslabón de la producción es el más débil, ya que recibe la menor utilidad en la cadena, a pesar de que los productores generan un valor agregado considerable y vital (26%). Por otro lado, los actores indirectos cuya función es dar soporte a esta cadena, al intervenir de manera no estructurada, no ha permitido un trabajo conjunto que condujera a la mejora de la competitividad de la cadena.

Mendoza (2016) “La cadena de valor en la producción de tara en la Región Tacna para su vinculación con el comercio internacional en los años 2014 y 2015”. El objetivo era analizar la cadena de valor en la producción de tara de la Región Tacna para su vinculación con el comercio internacional. La metodología empleada fue correlacional transversal, cuya muestra fue el total de inscritos en SERFOR (Servicio Nacional y Forestal y de Fauna Silvestre) las cuales fueron 7 y 11 productores respectivamente, los instrumentos de investigación fueron cuestionario y análisis de contenido. En esta investigación se concluyó que existe un bajo nivel tecnológico y que a su vez es un eslabón muy débil que afecta a la producción de tara, El abastecimiento de insumos no siempre son adquiridos a proveedores fijos al igual que el abastecimiento de herramientas, ya que los productores tienden a buscar el lugar donde el precio sea menor.

4.1.3 Antecedentes a nivel Internacional

Gayosso (2016) “Análisis de la cadena de valor del Café en la Región Otomí – Tepehua”. El objetivo tuvo por finalidad Analizar cada uno de los eslabones de la cadena de valor del café, así como el impacto que generan los actores involucrados en el desarrollo de los pequeños caficultores de la región Otomí

– Tepehua. Trabajaron con una muestra de 95 productores seleccionados al azar, las cuales están distribuidos en 12 comunidades de tres municipios. Los instrumentos utilizados fueron encuestas a productores, se realizaron visitas a campo, pláticas con los productores y revisión bibliográfica. En esta investigación se concluyó lo siguiente: la falta de tecnología impide a los productores alcanzar una mayor productividad, a la vez que limita el que puedan avanzar en la cadena de valor, además los productores venden al primer eslabón de la cadena recibiendo un pago mínimo por su producto, mientras que el margen de comercialización entre el intermediario primario y secundario para café cereza es de 40% y este no lleva ningún valor agregado.

Ramos (2013) “Cadena de valor para la Producción de Artesanía Tradicional basada en la hoja de Maíz (caso: San Matías Cuijingo Municipio de Juchitepec estado de México”. Cuyo objetivo era desarrollar estrategias que describan una cadena de valor para la producción de artesanía tradicional basada en la hoja de maíz en la población de San Matías Cuijingo, municipio de Juchitepec estado de México. La metodología empleada fue no experimental transversal, cuya muestra fue de 50 personas que tienen la noción del proceso de elaboración de la hoja de maíz para tamal, la distribución fue geográfica en los cuatro barrios de la población de Cuijingo. En esta investigación llegaron a la conclusión de que Los productores de hoja de maíz de la población de San Matías Cuijingo, se enfrenta con distintos problemas, pero principalmente con los bajos precios que los intermediarios les ofrecen por su producto, afectando la economía de sus hogares, así mismo la población no tiene idea de las ventajas que ofrece la actividad artesanal, la creación de la cadena de valor, trae como resultado la emanación de estrategias que permiten que nuestro producto tenga excelencia a la hora de crear valor. Pero cabe mencionar que no basta con mirar únicamente la cadena de valor interna de la población ya que gran parte de creación de valor se producirá en las cadenas de provisión y distribución y solo hay tres eslabones de la cadena de valor, pero no tiene idea de esto, los eslabones que hacen principalmente son: adquisición de insumos, transformación y comercialización.

4.2. BASES TEÓRICAS

4.2.1. La evolución de la Cadena de Valor

El desarrollo de los últimos años de la globalización, la externalización y el abastecimiento de la cadena de suministro han conllevado importantes cambios estratégicos. El abastecimiento eficaz y la gestión de la relación con los proveedores han llegado a ser temas de importancia estratégica. Además, las empresas son cada vez más dependientes de su cadena de valor.

En un intento de reducir los ciclos de producción, en general las empresas han delegado en los proveedores, cuando ha sido posible, la responsabilidad de la producción y de la gestión del material. El cambio en la responsabilidad ha conllevado la necesidad de una relación más cercana entre proveedor y comprador, conectando más las partes involucradas en términos legales. Esto ha provocado un aumento de la interdependencia en la cadena de valor. Además, cada vez más partes de la producción propia están siendo externalizadas a proveedores, lo que ha cambiado el rol del proveedor, que se ha convertido en un socio técnicamente desarrollado, a veces incluso más grande que los propios compradores.

Debido a los cambios en las actividades de la empresa, la gestión de las relaciones con la base de proveedores ha llegado a ser crucial. La compañía depende, más que nunca, de su capacidad para desarrollar y mantener sociedades estratégicas con proveedores, distribuidores y fabricantes. Se estima que aproximadamente de un 40 a un 60% de los ingresos de un manufacturero o un distribuidor provienen del material comprado, y más de la mitad de las quejas de los consumidores y de los problemas de calidad provienen directamente de estos productos. Cuando surgió, la externalización pretendía que los beneficios sólo podían obtenerse si había una relación cercana entre proveedores y comprador, que cooperasen en diseño y que compartiesen información. (Andalucía, 2015).

En definitiva, la evolución de la cadena de valor ha conllevado que algunos procesos de la cadena de valor se externalicen a proveedores, es decir la empresa depende del trabajo que realicen sus proveedores, distribuidores y productores para lograr un producto de calidad, como resultado de este hecho la empresa compradora pierde control sobre el proceso y sobre los riesgos.

4.2.2. Diferencias entre cadena de valor y cadena de suministro

La cadena de valor es una red de instalaciones y procesos que describen el flujo de bienes, servicios, información y transacciones financieras de los proveedores a través de las instalaciones y procesos que crean los bienes y servicios que se entregan a los clientes; mientras la cadena de suministro es parte de la cadena de valor que se centra sobre todo en el movimiento físico de los bienes y materiales, y da apoyo a los flujos de información y transacciones financieras, mediante procesos de suministro, producción y distribución. (Collier & Evans, 2009, pág. 78).

Vásquez & Palomo (2016) Mencionan, “la cadena de valor y la cadena de suministros son puntos complementarios de los procesos que integran una compañía. En la cadena de valor, el valor es representado por la demanda y en la cadena de suministros es representado por el flujo de efectivo. Ambas cadenas comparten las mismas redes de las compañías y están formadas para interactuar y proporcionar bienes y servicios a los consumidores” (p.2254).

Koontz & Weihrich (2007), en contraste con Michael Porter, afirma “ el modelo de Porter ejemplifica que el análisis de la cadena de valor tiene una orientación más amplia que la administración de la cadena de suministro” (p.108).

La principal diferencia que mencionan los autores entre la cadena de valor y suministro es el enfoque en base de abastecimiento al cliente. Donde la cadena de suministro se enfoca hacia adelante y comienza desde los proveedores y productores, donde mejora la eficiencia y elimina el desperdicio, mientras que la cadena de valor se enfoca hacia atrás, en la creación del valor en base al requerimiento del cliente.

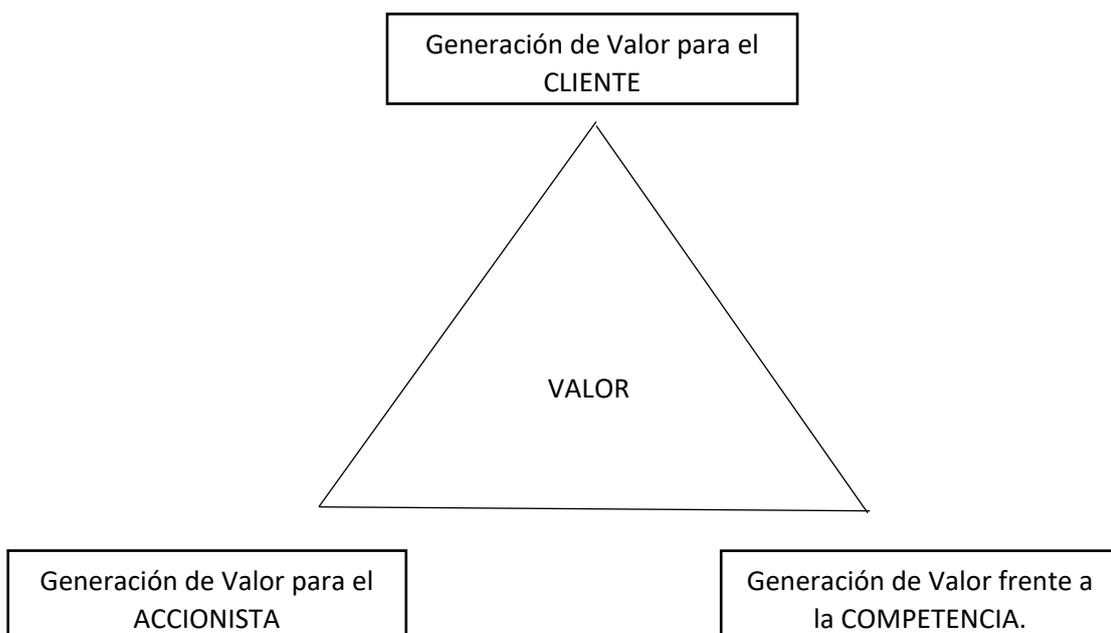
4.2.3. Generar Valor

Generar valor en una organización implica trabajar en tres ámbitos fundamentales, los cuales pueden resumirse en una suerte de “Triángulo de la generación de valor”. Este tiene tres aristas capitales: clientes, accionistas y competencia. Así mismo en un estudio realizado se entrevistaron a cuarenta estrategias empresariales, para la mayoría, el valor – desde el punto de vista empresarial- puede ser analizado desde dos enfoques: en relación con el cliente y con respecto a la empresa. Con respecto al cliente sostiene que el valor es la

suma de atributos de los productos y servicios que son ofrecidos al mismo. Afirman que para generar la mejor propuesta de valor para el cliente, se deben tomar en cuenta tres aspectos fundamentales. (i) La identificación de lo que es “valioso” para el cliente, (ii) La competencia y (iii) comunicar adecuadamente la propuesta de valor al mercado. En relación a la empresa, el valor se refiere a la creación de oportunidades concretas para que esta incremente su valor económico. Para la mayoría la generación de valor se debe basar en una propuesta que satisfaga las exigencias de los clientes y que diferencie a la empresa de la competencia. (Garcia Vega, 2012, pág. 42).

Porter (como se cito en Garcia, 2012) define el valor “como la suma de los beneficios percibidos que el cliente recibe, menos los costos percibidos por él, al adquirir y usar un producto o servicio” (p. 30). Asimismo, Collier (como se cito en Garcia, 2012) afirma en sus planteamientos, la integración de las actividades de la empresa con las que desarrollan proveedores y luego, hasta la llegada al cliente, por la cual define tres propuestas de valor que son la generación de valor para el cliente, generación de valor para el accionista y generación de valor frente a la competencia. De esta manera, se amplía y actualiza el panorama para el diseño de la cadena de valor en la actualidad.

Figura 1 *El triángulo de la generación del valor*



Fuente: García, (2012)

4.2.4. Conceptos de cadena de valor

A continuación, se presentan algunas definiciones de la cadena de valor de acuerdo a los diferentes autores:

El término “cadena del valor” se refiere a una red de alianzas verticales o estratégicas entre varias empresas de negocios independientes dentro de una cadena productiva, así mismo el autor menciona que la cadena de valor se crea cuándo las empresas tienen una visión compartida y metas comunes, se forma para reunir objetivos específicos de mercado para satisfacer las necesidades de los consumidores. (Iglesias, 2002, págs. 3-5).

Así mismo el autor menciona que una cadena de valor exitosa debe proporcionar una ventaja competitiva en el mercado y una oportunidad de mantener esa ventaja a través de responder las necesidades del mercado.

Charles & Gareth (2009) afirman “la idea de que una compañía es una cadena de actividades que transforman los insumos en productos que valoran los clientes. El proceso de transformación implica una serie de actividades primarias y de apoyo que agregan valor al producto”. (p. 83).

García (2012), al igual que Collier, mencionan “una cadena de valor es una red de instalaciones y procesos que describen el flujo de bienes, servicios, información y transacciones financieras de los proveedores a través de las instalaciones y procesos que crean los bienes y servicios que entregan a los clientes”

Cada actividad en un proceso debe agregar valor a las actividades precedentes; deben eliminarse el desperdicio y los costos innecesarios. El concepto de cadenas de valor refuerza el vínculo entre procesos y desempeño, que incluye los procesos internos de la empresa, así como sus clientes y proveedores externos, también centra la atención en los tipos de procesos de la cadena de valor como procesos centrales y procesos de apoyo. (Krajewski, Ritzman, & Malhotra, 2008, pág. 8).

Guajardo (2013) al igual que ISO26000 definen “la secuencia completa o partes de ésta, que proporcionan y o reciben valor. Las partes que proporcionan valor son los proveedores, trabajadores y contratistas; las partes que reciben valor son los clientes, consumidores y otros usuarios”. (p.7).

Sin embargo, a pesar de varios conceptos de diferentes autores, se considera a Michael E. Porter como el padre de la cadena de valor por ser el primero en hacer planteamientos teóricos congruentes y novedosos en este tema.

Peña et all. (2008) en contraste con Michael Porter definen a la cadena de valor como “la serie completa de actividades laborales de una organización que añaden valor a cada etapa, desde la materia prima hasta el producto terminado. En su totalidad la cadena de valor puede abarcar desde los proveedores, hasta los clientes.

Asimismo, García (2012) en contraste con Michael Porter, definen a la cadena de valor “como la herramienta básica para analizar las fuentes de la ventaja competitiva de una empresa, ya que es un medio sistemático que examina todas las actividades que realiza la empresa y su manera de interactuar. Esta cadena permite dividir la compañía en función de sus actividades, con la finalidad de entender el comportamiento de los costos, así como las fuentes actuales y potenciales de diferenciación. No se puede entender la ventaja competitiva de una empresa si se examina a la empresa en su conjunto, ya que la ventaja nace de cada una de las actividades que la empresa ejecuta al diseñar, fabricar, comercializar, entregar y apoyar su producto. (p. 30)

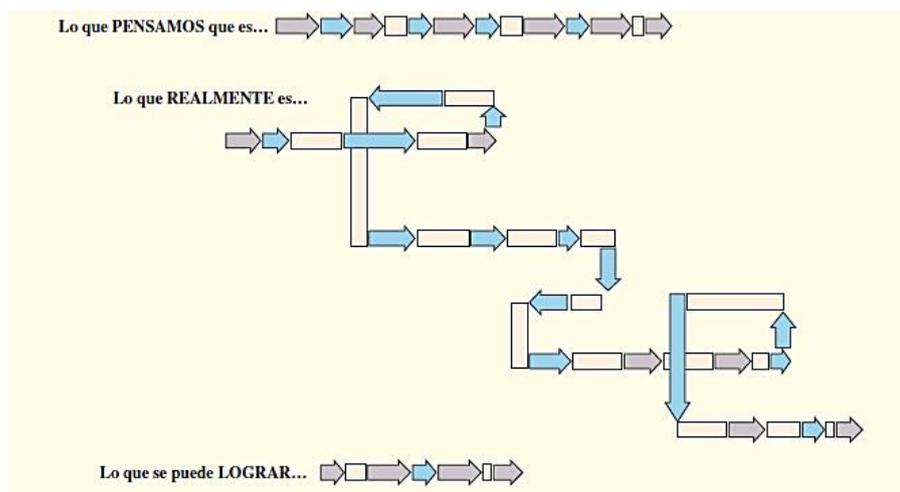
Porter menciona que la cadena de valor de una empresa consta de dos amplias categorías de actividades: las actividades primarias, que sobre todo crean valor para los clientes, y las necesarias actividades de soporte o apoyo, que facilitan y mejoran el desempeño de las actividades primarias, también enfatiza que para entender la capacidad competitiva de la organización, en vez de valorar el costo de tales actividades, los administradores deben evaluar el valor que tales actividades agregan al producto o servicio, es decir las fuentes capaces de generar valor para el cliente radican en las diferentes actividades que se realizan dentro de la empresa y, según la propuesta, se compone de nueve grupos de actividades pertenecientes a dos tipos de categorías: Actividades de apoyo y Actividades Primarias. (Tompson, Peteraf, Gamble, & Strickland, 2012, pág. 107).

En la definición de cadena de valor la mayoría de los autores coincide que está compuesta por actividades primarias y de apoyo como lo menciona el autor Porter.

4.2.5. Principios de la cadena de valor

- Mantener la cadena de valor en movimiento a máxima velocidad.
- Eliminar el desperdicio que detiene, vuelve más lenta o distrae la cadena de valor.
- Concentrarse en eliminar el desperdicio, en lugar de acelerar las operaciones que agregan valor.
- Buscar el desperdicio en la fábrica, la oficina y las operaciones físicas, de procedimientos y técnicas. (Chase , Jacobs, & Aquilano, 2009, pág. 406)

Figura 2. Principios de la cadena de valor

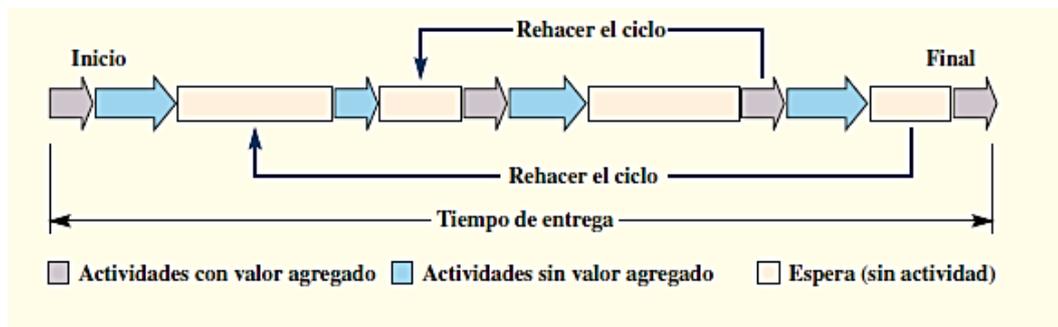


Fuente: Chase, et al., (2009)

4.2.6. Esquema de la cadena de Valor.

La idea consiste en desarrollar un diagrama detallado de un proceso que muestra con claridad aquellas actividades que agregan valor, las actividades que no lo agregan y los pasos que sólo comprenden una espera. El esquema de la cadena de valor se utiliza con mucha frecuencia como un medio para eliminar el desperdicio en un proceso de la cadena de suministro. La cadena de valor es una red de pasos de principio a fin que da un resultado para el cliente. (Chase , Jacobs, & Aquilano, 2009, pág. 406)

Figura 3. Esquema de la cadena de valor



Fuente: Chase, et al., (2009)

4.2.7. Evaluación de la Cadena de valor

La creación de valor para los accionistas implica lo mismo que para los clientes. Plantea que la evaluación de la cadena de valor comprende:

- 1) La clara identificación de las actividades que desarrolla una organización.
- 2) La asignación de sus ingresos, costos y activos a cada una de las actividades.
- 3) La evaluación de la capacidad de crear valor de cada actividad (sugiere que una actividad crea valor cuando el beneficio para el cliente externo o interno que esta genere es superior al costo de llevarla a cabo).
- 4) El análisis de las relaciones entre las actividades para identificar las ayudas mutuas entre ellas.
- 5) La valoración de las ventajas potenciales de la coordinación de la cadena de valor de la empresa con los clientes y proveedores.
- 6) La integración de las cadenas de valor de los diferentes negocios de las organizaciones para reforzar y aprovechar las ventajas de diferenciación y costos que se presenten. (Garcia Vega, 2012, pág. 125).

4.2.8. Análisis de la Cadena de Valor

El análisis de la cadena de valor es una herramienta de análisis estratégico que se usa para entender mejor la ventaja competitiva de la empresa, identificar dónde puede incrementarse el valor para los clientes o dónde pueden reducirse los costos, así como para entender mejor las relaciones de la empresa con los proveedores, clientes y otras empresas de la industria. Las actividades incluyen

todos los pasos necesarios para ofrecer un producto o servicio competitivo al cliente. La determinación de la o las partes de la cadena de valor que se ocuparán es un análisis estratégico basado en la consideración de la ventaja comparativa para cada empresa en lo individual, esto es, donde es más capaz la empresa de proporcionar valor al consumidor final al costo más bajo posible. (Blocher, Stout, Cookins, & Chen, 2008).

El análisis de la cadena de valor consta de dos pasos:

Paso 1. Reconocimiento de las actividades de la cadena de valor. La empresa identifica de manera específica las actividades que generan valor, mismas que las empresas de una industria deben realizar en los procesos de diseño, producción y atención al cliente.

Paso 2. Creación de ventaja competitiva mediante la reducción del costo o la adición de valor.

En este paso, la empresa determina el carácter de su ventaja competitiva actual y en potencia, estudiando las actividades que generan valor y los generadores de costo identificados con anterioridad. Para eso, la empresa debe considerar lo siguiente:

- 1) **Identificar la ventaja competitiva (liderazgo en costos o diferenciación).** El análisis de las actividades que generan valor ayuda a la administración a entender mejor la ventaja competitiva estratégica de la empresa y su posicionamiento adecuado en la cadena de valor de la industria en conjunto.
- 2) **Identificar las oportunidades para adicionar valor.** El análisis de las actividades que generan valor ayuda a identificar las actividades en que la empresa puede agregar valor considerable para el cliente.
- 3) **Identificar las oportunidades para reducir los costos.** Un estudio de las actividades que generan valor ayuda a las empresas a determinar cuáles son las partes de la cadena de valor en las que no son competitivas.
- 4) **Explotar las relaciones entre actividades en la cadena de valor.** En la decisión de realizar una actividad internamente o por medio del outsourcing a veces influye la manera en que la actividad es afectada por otra actividad en la cadena de valor. (Blocher, Stout, Cookins, & Chen, 2008, págs. 36-37)

4.2.9. Cadena de valor y análisis de costos.

Se obtiene una ventaja competitiva si la empresa o productor consiguen un costo acumulado menor en las actividades de valor que sus competidores.

El punto inicial para el análisis de costos consiste en definir una cadena de valor y en asignarles a las actividades los costos operativos y los activos. Las actividades de la cadena contienen ambas cosas en forma de capital fijo y de trabajo. Los insumos comprados forman parte del costo de cada actividad, pudiendo afectar a los costos operativos (insumos operativos comprados) y a los activos (activos adquiridos). La necesidad de asignar activos a las actividades de valor se debe a que el total de activos en una actividad y la eficiencia de su utilización a menudo son importantes para el costo de ellas. Al analizar los costos conviene separar las actividades que representen un porcentaje significativo o crecer rápidamente de los costos de operación o de los activos. Las actividades que constituyen un porcentaje estable de costos o de activos se agrupan en categorías generales. También, hay que separar las actividades si presentan varios factores de costos. No hay inconveniente en agrupar las actividades de factores similares. (Porter M. , 2006, pág. 63).

Luego de identificar la cadena de valor, se asignan los costos operativos y los activos a las actividades relacionadas con valores. Los primeros se asignan a aquellas a las que se destinaron. Los activos se asignan a las que utilizan, controlan o más influyen en su uso. Los activos son caros, y su elección y uso a menudo requieren un compromiso con los costos operativos: por ello han de asignarse a las actividades de valores en una forma que permita analizar el comportamiento de los costos. (Porter M. , 2006, pág. 64).

Conviene recordar que, para asignar los costos y activos, no se requiere la misma precisión que los reportes financieros. A menudo las estimaciones son más que suficientes para poner de relieve los problemas estratégicos, y pueden servir para asignar costos y los activos a las actividades de valores cuando se necesite una gran inversión para generar cifras exactas de los costos. La asignación de costos y activos generará una cadena de valor que ejemplifique gráficamente la distribución de los costos de los productores o empresa. Para asignar los costos a las actividades de la cadena de valor pueden ocuparse dividir el costo de la actividad de valor en tres categorías: insumos operativos

adquiridos, costo de recursos humanos, y activos por categoría principal; agrupar en las actividades directas e indirectas y en aseguramiento de la calidad y al acumular los costos de cada categoría.

4.2.10. El Modelo de la Cadena de Valor

La cadena de valor es una red sincronizada de procesos que incluye a los proveedores e insumos, procesos y recursos asociados, producción de bienes y servicios y resultados, clientes y sus segmentos de mercado, información sincronizada y lazos de retroalimentación (...) sugiere algunas mediciones comunes que los gerentes utilizan para evaluar el desempeño en cada punto de ellas. Estas mediciones las emplean los gerentes medios, supervisores de primera línea y empleados, para vigilar y controlar sus procesos. Sin embargo, a los altos directivos por lo general no les interesa todos los detalles que estos individuos utilizan a diario, por consiguiente, sus mediciones deben agregarse en otras más amplias del desempeño de la empresa que sean útiles para que la alta dirección evalúe y mejore el desempeño general de la cadena de valor. Estas incluyen mediciones financieras agregadas, de mercado, recursos humanos y operativos. Estas dan mediciones del logro de los objetivos estratégicos

Los proveedores entregan insumos de bienes y servicios de la cadena de valor que se utilizan para crear y entregar los productos de salida de esta. La medición del desempeño de los proveedores tiene importancia crítica para administrar una cadena de valor. Si la calidad de los bienes y servicios adquiridos es baja, es probable que la calidad del paquete de beneficios para el cliente también lo sea. Por tanto, en una organización necesita obtener datos de desempeño de sus proveedores relacionados con los bienes y servicios, así como de sus tiempos. Las mediciones del desempeño comunes de los proveedores incluyen calidad de los insumos que proveen, precio, confiabilidad de la entrega y mediciones del servicio, como tasas de solución de problemas. Los gerentes de operaciones tienen la responsabilidad principal de diseñar y administrar los procesos y recursos asociados que crean valor para los clientes. Los datos de procesos reflejan tasas de defecto y errores de las operaciones intermedias, y también mediciones de la eficiencia tales como el costo, tiempo de flujo, variabilidad de la entrega, productividad, desempeño en la programación, tiempo que el equipo está fuera de uso, actividades de mantenimiento preventivo, tasas de solución

de problemas, eficiencia de la entrega y el equipo, y usos de materias primas. La medición de producción de bienes y servicios, y de los resultados, indica a una empresa si sus procesos generan los niveles de calidad y servicios que esperan los clientes. En las organizaciones que producen bienes es frecuente que estos se aprueben antes de distribuirse en cuanto a su desempeño funcional y defecto, lo que da la información acerca de lo bien que el proceso de manufactura realiza su trabajo.

Dentro de Sistema de cadena de valor de toda una industria “Las cadenas de valor de los proveedores son importantes porque ellos desempeñan actividades e incurrir en costos para crear y entregar los insumos adquiridos y usados en las actividades creadoras de valor de la propia compañía. Los costos, características de desempeño y calidad de los insumos influyen en los costos de una empresa y en sus capacidades de diferenciación de producto. (Tompson, Peteraf, Gamble, & Strickland, 2012, pág. 111).

4.2.11. Enfoque de la cadena de Valor según Mckinsey

Ruiz (2013), al igual que Mckinsey indica “la cadena de valor tiene una perspectiva que es la mezcla de las funciones internas de la empresa y de la visión global del sector. En cierta medida, este enfoque se comprende mejor con el nombre de “el sistema de negocios”. Se puede detectar rasgo de imprecisión en las fronteras del análisis en los subepigrafs denominados “integración” que aparecen en las distintas columnas de los temas relevantes (en los “eslabones”: producción, distribución y servicio”. Hay algunas de las empresas que algunas de las actividades indicadas las tienen integradas dentro de sus operativa, mientras que otras las tienen subcontratadas. Decidirse por una u otra alternativa, tiene distinto reflejo en varios aspectos: las inversiones necesarias, la flexibilidad productiva, el control de las operaciones, la apreciabilidad de la imagen, y los costes a la hora de realizar la actividad. Por lo tanto, la elección de “hacer o comprar” depende de los recursos disponibles y de la importancia de esa actividad para que la empresa sea más competitiva.

De la misma manera Andalucía (2015) indica, “utilizar esta herramienta debemos clasificar dentro de las siguientes columnas, aquellos factores que definan la ventaja competitiva de la empresa. Aquellas que son necesarias para satisfacer

al cliente, las que nos diferencian de la competencia y que más contribuyen a la formación de valor para la empresa” (p.4).

De acuerdo al autor Mckinsey las empresas determinarán qué actividades realizar por sí misma y cuáles deberá externalizar, dependiendo sus posibilidades.

Figura 4. Esquema de la cadena de valor según Mckinsey



Fuente: Ruiz, (2013)

4.2.12. Enfoques de la Cadena de Valor según Michael Porter

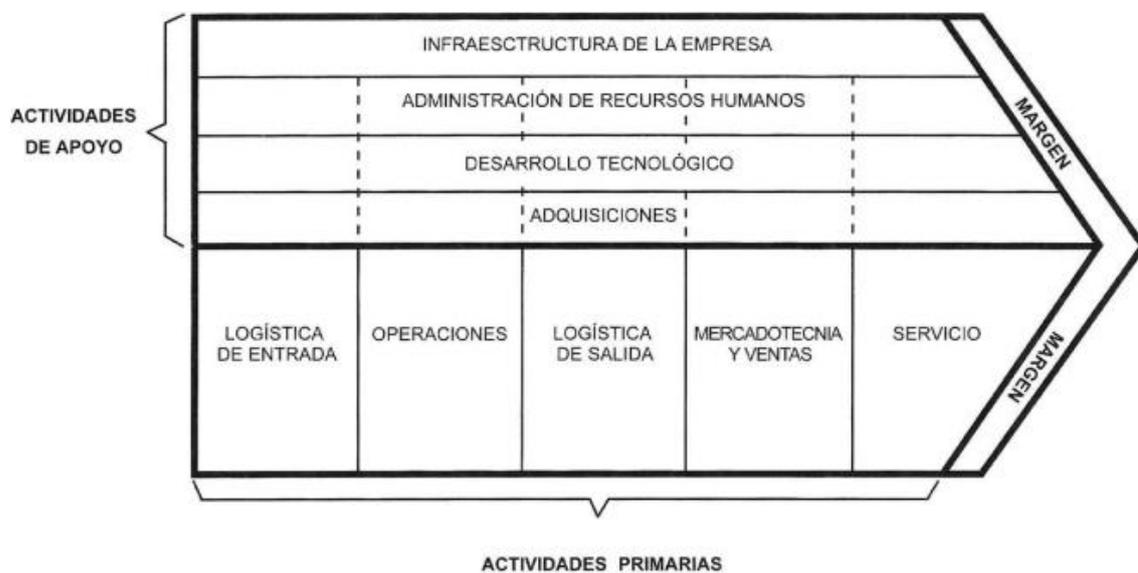
En su enfoque afirma que La cadena de valor contiene el valor total y consta de actividades relacionadas con valores y de margen. El margen es la diferencia entre el valor total y el costo colectivo de efectuarlas, (...). Las actividades de valor se dividen en dos grandes grupos: primarias y de apoyo. Las primeras que aparecen en la parte inferior de la figura 5 son las que intervienen en la creación física del producto, en su venta y transferencia al cliente, así como en la asistencia posterior a la venta. Las actividades de apoyo respaldan a las primarias y viceversa, al ofrecer insumos, tecnología, recursos humanos y diversas funciones globales. Las líneas punteadas indican que las adquisiciones, el desarrollo tecnológico y la administración de recursos humanos pueden asociarse a ciertas actividades primarias y al mismo tiempo apoyar a la cadena entera. La infraestructura no se relaciona con ninguna actividad primaria, sino que le brinda soporte. (Porter, 2009, págs. 36-38)

García (2012) en contraste con Porter afirman que la forma adecuada de examinar la ventaja competitiva consiste en analizar la cadena de valor y no el valor agregado (precio de ventas menos costos de materias primas), pues el valor agregado no es un criterio sólido, en vista de que distingue de manera

incorrecta las materias primas e insumos para las actividades de la organización” (p.33).

El autor menciona que la cadena de valor no es un conjunto de actividades independientes sino un sistema de actividades interdependientes, y se relacionan por medio de “nexos de la cadena”. La aproximación de este autor se ajusta más a la de organizaciones tradicionales orientadas a la producción de bienes, por lo que deja a sectores de despegue estratégico más reciente, como el de servicios y conocimiento, con serias limitaciones. (p.38)

Figura 5. Cadena genérica de valor de Michael Porter



Fuente: Porter, (2009)

Tabla 2

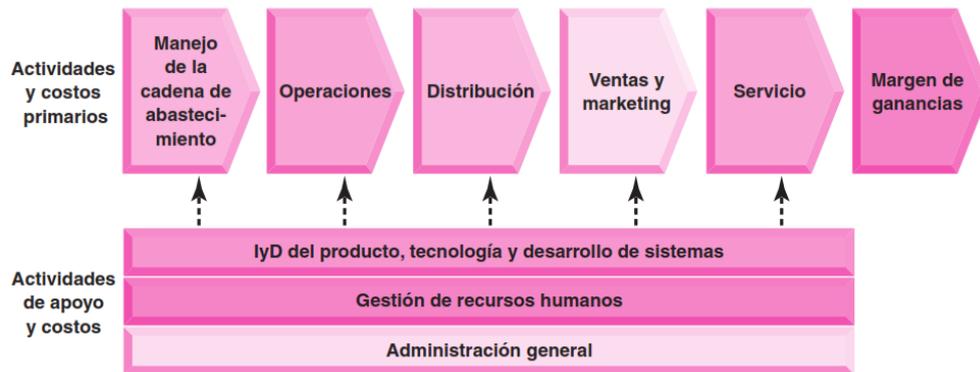
Modelo de la cadena de valor para la producción de la fibra de alpaca y oveja

Infraestructura de la empresa					
Desarrollo tecnológico					
Administración de Recursos Humanos					
Abastecimiento					
Logística de entrada	Producción	Logístico de salida	Mercadotecnia	Servicio	MARGEN
Recepción	Manejo técnico de pastos	Almacenamiento de bienes terminados	Publicidad	Atención a las compras y quejas	
Almacenamiento	Manejo técnico de procesos productivos	Distribución de bienes terminados	Fuerza de ventas		MARGEN
Control de inventario	Esquila	Procesamiento de pedidos	Fijación de precios		
Transportes	Instalaciones				
	Mantenimiento de equipos				

Elaboración propia basada en Porter (2006), cadena de valor en la producción de fibra de alpaca y oveja en la comunidad campesina de Cátac.

Tompson et al., (2012) Mencionan que la naturaleza exacta de las actividades primarias y secundarias que conforman la cadena de valor de una empresa varían de acuerdo a la especialidad del negocio, por lo tanto, la lista de las actividades primarias y de apoyo de la figura N° 7 es ilustrativo y no definitiva.

Figura 6. Cadena de valor representativa de una empresa



Fuente: Tompson, et all

Como podemos apreciar la figura 6 el manejo de la cadena de abastecimiento también cumple la misma función que la de adquisiciones.

Según Tompson et all., (2012) afirma que “Manejo de la cadena de abastecimiento se refiere a actividades, costos y activos asociados a la compra de combustible, energía, materias primas, partes y componentes, mercancía y artículos consumibles de las máquinas expendedoras; recibir, almacenar y distribuir insumos de los proveedores; inspección y manejo de inventarios”(p.108).

Asimismo, una compañía es una cadena de actividades que transforman los insumos en productos que valoran los clientes. El proceso de transformación implica una serie de actividades primarias y de apoyo que agregan valor al producto. Las actividades principales son aquellas que se relacionan con el diseño, creación y entrega del producto, su mercadotecnia y su servicio de atención al cliente y posterior a la venta. En la cadena de valor que se muestra en la figura N° 06 las actividades principales se desglosan en cuatro funciones: investigación y desarrollo, producción, mercadotecnia y ventas, y servicio a clientes.” (Charles & Gareth, 2009, pág. 83).

Asimismo, Ruiz (2013) en contraste con Mckinsey, menciona que hay algunas de las empresas que algunas de las actividades indicadas las tienen integradas dentro de sus operativa, mientras que otras las tienen subcontratadas.

Porter divide en dos grandes grupos las actividades, así mismo hay varios autores que recalcan que estos elementos o dimensiones son las que se consideran dentro de la cadena de valor.

4.2.12.1. Dimensiones de la cadena de valor en la producción de fibra de alpaca y oveja.

Según Porter (2009), al igual que Thompson et al., (2012) consideran que las dimensiones están constituidas por dos actividades básicas, y Mckinsey que solo toma algunos de las dimensiones dentro de su planteamiento.

1. Actividades Primarias: Según los autores mencionan que son aquellas que intervienen de manera directa en el proceso de producción de un bien o servicio, que sobre todo crean valor para los clientes, y las necesarias, se agrupan en 5 categorías.

a) Logística de entrada:

Según Porter (2009) afirma que la logística de entrada “incluye las actividades relacionadas con la recepción, el almacenamiento y la distribución de los insumos del producto: manejo de materiales, almacenaje, control de inventario, programación de vehículo y devoluciones a los proveedores” (p.39).

Así mismo el autor Thompson et al., (2012) denomina a la logística de entrada como manejo de la cadena de abastecimientos la cual lo define como “Actividades, costos y activos asociados a la compra de combustible, energía, materias primas, partes y componentes, mercancía y artículos consumibles de las máquinas expendedoras; recibir, almacenar y distribuir insumos de los proveedores; inspección y manejo de inventarios” (p.108).

García (2012), al igual que Collier, afirma que una cadena de valor comienza con los proveedores que entregan los insumos de un proceso o red de procesos para la producción de bienes y servicios. (p.86)

• Recepción:

El aspecto básico clave de este proceso es el de la transferencia patrimonial, que implica recibir algo, dejando constancia de esta recepción a quien lo entrega. Desde luego el movimiento de materiales es importante, y nos referimos a él, pero la fase de transferencia patrimonial es la clave, que obliga a dedicar más cuidado del que muchos le dan.

La recepción comienza con el manejo de las mercancías en el vehículo con el material dirigido a nuestro almacén. Se descarga el material, se cuenta, se observa que sea el indicado en la documentación y que se haya pedido, a su vez, se evalúa su estado desde la perspectiva de control de calidad (que no

esté roto, mojado o haya perdido temperatura, etc.). Carranza (2005, pág. 108).

Según López (2009) indica lo siguiente “cuando el pedido ha sido enviado por el proveedor y se encuentra en almacenaje, se procede al control, este supone las siguientes actividades: 1. Verificación de mercancía: se trata de comprobar que él envió incluye todo lo que viene reflejado en el albarán (...), 2. Toma de muestras: esto sobre todo cuando se recibe un envío de un proveedor desconocido, 3. Reflejar por escrito el contenido de la inspección: el verificador debe dejar constancia de su labor” (p.141).

Así mismo menciona que algunas empresas realizan informes de recepción, que son documentos internos donde el verificador confirma la cantidad y estado del envío. En otras ocasiones para evitar papeleos innecesarios.

- **Almacenamiento:**

Según Centros Europeos de Empresas Innovadoras (2008) indican “En los almacenes se encuentran los inventarios de materia prima, producto semielaborado o terminado, así como de útiles de fabricación, recambios, etc. Pueden estar ubicados al aire libre, bajo techado cerrados o en ambientes especiales (como, por ejemplo, refrigerados)” (p.29), así mismo el autor López (2009) indica “las materias primas y el resto de materiales necesarios para la producción no se incorporan directamente desde el medio de transporte al proceso de fabricación, sino que son almacenados para irse introduciendo en la medida que son necesarios” (p.56).

- **Control de inventario:**

Según Centros Europeos de Empresas Innovadoras (2008) mencionan que dentro de los principios de almacenaje se encuentra el control de inventario, la cual indican “Se puede saber las cantidades y referencias de los materiales almacenados. Para ello existen soluciones informáticas, registros manuales o almacenes dedicados” (p.23).

Así mismo el autor Mora (2011) menciona que “una empresa necesitará automatizar el control de sus inventarios; con el fin de conocer de manera veraz y oportuna las cantidades de materias primas, productos en proceso o bienes terminados de las que puede disponer” (p.129).

- **Transporte:**

Según Krajewsk, et all., (2008), indica que transporte ocurre cuando “Mueve el objeto de estudio de un lugar a otro (o manejo de materiales). El objeto de estudio puede ser una persona, un material, una herramienta o una parte de un equipo. Un cliente que camina de un extremo al otro de un mostrador, una grúa que levanta una viga de acero y la lleva hasta un sitio determinado, una banda transportadora que conduce un producto parcialmente terminado de una estación de trabajo a la siguiente, son ejemplos de transporte” (p.159).

El autor López (2009) menciona “Se transportan materias primas y otros aprovisionamientos del proveedor a la empresa y productos terminados desde la empresa hasta sus clientes” (p.160)

Componente significativo de los costos en que incurren la mayoría de las cadenas.

b) Operaciones:

El autor Porter (2009), menciona que dentro de esta actividad se encuentran “actividades mediante las cuales se transforman los insumos en el producto final: maquinado, empaquetado, ensamblaje, mantenimiento de equipo, realización de pruebas, impresión y operaciones de planta” (p.39). Así mismo Thompson et all., (2012), menciona que dentro de esta actividad se encuentra “actividades, costos y activos asociados con las transformación de los insumos del producto final (la producción, ensamblado, empaque, mantenimiento de equipos, instalaciones, operaciones, aseguramiento de la calidad, protección ambiental)” (p.108).

- **Producción:**

Según Charles & Gareth (2009) la producción es “la elaboración de un producto o servicio. En el caso de productos físicos, cuando se habla de producción, por lo general se hace referencia a la fabricación” (p.84).

Así mismo García (2012) al igual que Mckinsey y Company, piensa que fabricación “tiene que ver con las labores relacionadas con la elaboración de los productos. Específicamente, con la integración de elementos como las materias primas e insumos, con la capacidad de producción de una empresa, la localización de las plantas, el aprovisionamiento adecuado, la producción en sí y todo lo relacionado con ella” (p.27)

El autor David (2008) indica, “la función de producción y operaciones de una empresa consiste en todas aquellas actividades que transforman los insumos

en bienes y servicios. La administración de producción y operaciones se encarga de las entradas, transformaciones y salidas en todas las industrias y mercados. Una operación de fabricación transforma o convierte insumos, como materias primas, trabajo, capital, maquinaria e instalaciones, en bienes terminados y servicios". (p.147).

En el proceso de producción en el sector ganadero de la Comunidad Campesina tenemos los siguientes:

1) Manejo técnico de Pastos:

En nuestro país existen dos periodos críticos en la acumulación de alimentos por las plantas, el primero antes que entren al periodo de dormancia que coincide con los últimos meses de la época lluviosa (marzo a abril) en este periodo la planta necesita acumular la mayor cantidad posible de carbohidratos con el objetivo de rebrotar vigorosamente después de la dormancia, ya que su rebrote dependerá única y exclusivamente de la reserva en las raíces y corona basal. Una vez que la planta desarrolle el número necesario de hojas maduras (3 a 4), podrá comenzar a sintetizar sus alimentos nuevamente. En el segundo periodo corresponde al rebrote (setiembre a octubre), al momento en que la planta tiene pocas hojas a plenitud capaces de manufacturar carbohidratos. También es necesario indicar que los pastos se encuentran en un estado de latencia durante el periodo seco (mayo a noviembre). Durante este periodo no importa el grado de pastoreo que se puede aplicar a la pradera, ya que las reservas están acumuladas bajo la tierra. (Soluciones Prácticas, 2014, pág. 86).

Alimentación

La base de la alimentación de los camélidos sudamericanos en general lo constituyen las praderas de pastos naturales las que se caracterizan por un predominio de gramíneas con escasa presencia de leguminosas. Para lograr una producción sostenible y obtener un mayor beneficio de las praderas, hay necesidad de un manejo racional; desafortunadamente eso no ocurre en la mayoría de casos, sobre todo a nivel de comunidades y pequeños productores. En el caso de las comunidades, donde la propiedad de la tierra es comunal mientras que la de los animales es individual o familiar, con frecuencia hay una fuerte tendencia al sobrepastoreo lo que va en detrimento de una producción sostenible, además se ha logrado establecer

exitosamente pastos cultivados en zonas ubicadas a altitudes de 4 000 metros y más, con rendimientos excelentes, tal como demuestran los trabajos realizados en la Estación de Camélidos Sudamericanos de la Raya. (FAO, 2005).

2) Manejo técnico del Proceso Productivo:

Empadre

El adecuado manejo reproductivo de cualquier especie animal requiere del conocimiento de su fisiología reproductiva. Las investigaciones sobre la fisiología de la reproducción de los camélidos, en especial alpacas, iniciadas en el Perú hace más de 40 años, seguidas luego por trabajos en otros países, han permitido lograr los conocimientos básicos sobre su comportamiento reproductivo. Con base en estos conocimientos se han diseñado sistemas de empadre acordes con las características peculiares de estos animales, se diseñó y puso en práctica un nuevo método de empadre, conocido como “empadre alternado” con el que fue posible elevar las tasas de parición de un promedio de 50% a 70% en pruebas a escala comercial. De esta manera se logra mantener constante la actividad de los machos y permite que todas las hembras que retornen en celo, ya sea después de una cópula estéril o la pérdida temprana del embrión, vuelvan a ser servidas. Las tasas de parición anual que se obtienen en las explotaciones tanto grandes como pequeñas con los sistemas tradicionales de empadre son del orden del 50 por ciento; comparado con más del 80 por ciento con el empadre alternado. En las explotaciones con cierto grado de organización, como son aquellas que pertenecen a la categoría de los medianos productores y empresas asociativas, donde hay separación de los animales por edad y sexo, el empadre se realiza entre los meses de diciembre y abril. La baja tasa de natalidad que se obtiene con el empadre tradicional tiene estrecha relación con la alta mortalidad embrionaria que alcanza hasta un 50 por ciento durante los primeros 30 días de gestación. (FAO, 2005, pág. 24).

Según Soluciones Prácticas (2014) indica “en toda explotación ganadera el empadre es una de las faenas más importantes; el manejo adecuado de los machos y las hembras durante el empadre nos permitirá elevar la eficiencia

reproductiva del rebaño con la obtención de una alta tasa de natalidad”.(p. 111)

Parición

Después de un período de gestación de alrededor de 345 días, la cría nace en un estado avanzado de desarrollo lo que le permite moverse con facilidad poco tiempo después del nacimiento. Los partos ocurren generalmente por la mañana lo que se atribuye a un mecanismo de adaptación para resistir mejor los cambios bruscos de temperatura de las grandes altitudes. La mortalidad neonatal es uno de los problemas de mayor impacto económico que enfrentan los productores de alpacas. Las pérdidas de crías dentro de los primeros tres o cuatro meses de vida, alcanzan cifras elevadas; en algunos años puede superar el 50 % (FAO, 2005, pág. 26).

Destete

El destete se realiza cuando las crías tienen alrededor de los 7 meses de edad. Se hace con la finalidad de permitir que las alpacas gestantes dejen de producir leche, con lo cual mejoran su condición corporal al tener más reservas alimenticias, permitiendo una buena gestación. (FAO, 2005, pág. 26).

3) Esquila

La esquila en las alpacas se efectúa entre los meses de octubre y noviembre que son los más benignos desde el punto de vista climático. Se hace anualmente, aunque hay productores que aún prefieren hacerlo cada dos años. Además, con la esquila anual se cosecha mayor cantidad de fibra que con la efectuada cada dos años. En las explotaciones grandes (empresas asociativas) y medianas, se va generalizando la esquila mecánica a diferencia de las pequeñas en las que es más frecuente el uso de tijeras y aún de cuchillos. La ventaja de las máquinas de esquila es que el corte resulta mucho más parejo lo que facilita también el crecimiento posterior uniforme.

La secuencia de la esquila es importante para obtener un vellón de alta calidad. La clasificación de la fibra es hecha por personal debidamente entrenado y es un paso muy importante, previo a la comercialización. Desafortunadamente, es una práctica aún poco común entre los pequeños productores. Sin embargo, hay un interés creciente, de parte del sector

industrial, en promover esta práctica mediante la capacitación de personal auxiliar que apoye a los pequeños productores en la adopción de prácticas mejoradas de esquila y clasificación lo que está siendo facilitado con el establecimiento de centros de acopio y clasificación. La clasificación se hace por color, finura y longitud. (FAO, 2005, pág. 27).

4) Instalaciones

En el proceso de esquila es necesario contar con un galpón de esquila que reúna las condiciones mínimas para poder realizar esta faena en la forma más eficiente posible. El galpón debe tener corrales de encierro techados, donde los animales puedan guarecerse de la lluvia la noche anterior, de tal manera que el vellón se encuentre seco cuando se realice la esquila. Además, se necesita una playa de esquila de cemento con 2 niveles o divisiones para obtener vellones lo más limpios posible y sin desperdicios. En el primer nivel se esquila la parte principal del vellón y en el segundo las bragas. Finalmente se requiere de un corral de encierro de animales esquilados, aledaño al galpón de esquila. (Soluciones Prácticas, 2014, pág. 115).

5) Mantenimiento de equipos:

Según los autores Heizer & Render (2008) definen “el mantenimiento incluye todas las actividades involucradas en conseguir que los equipos del sistema productivo estén en buen estado de funcionamiento” (p.285).

Según Soluciones Prácticas (2014), los equipos que se necesita al momento de las esquilas son los siguientes:

- ✓ Tijeras de esquila.
- ✓ Mesa con balanza para registro de peso de vellón.
- ✓ Mesa para clasificación de fibra.
- ✓ Balanza para registro de peso corporal.
- ✓ Pequeños collares y discos numerados para identificación de los animales. (p.115)

c) Logística Salida:

Según Porter (2009), define, a la logística de salida como “actividades por las que se obtiene, almacena y distribuye el producto entre los clientes: almacenamiento de productos terminados, manejo de materiales, operación de vehículos de reparto, procesamiento de pedidos y programación” (p. 39). El autor Thompson et al., (2012), denomina a la logística de salida como distribución la cual lo define como: “Actividades, costos y activos referentes a la distribución física del producto a los compradores (almacenamiento de bienes terminados, procesamiento de pedidos, levantamiento y empaque de pedidos, transporte, operaciones de entregas vehiculares, establecimiento y soporte de una red de distribuidores)” (p. 108).

De acuerdo a los planteamientos de los autores mencionados se toman los siguientes indicadores.

- **Almacenamiento de bienes terminados**

El autor Krajewsk et al., (2008), define que almacenamiento “Ocurre cuando algo se guarda para usarse después. Algunos ejemplos de almacenaje pueden ser cuando se descargan los suministros y se colocan en un almacén como parte del inventario, cuando un equipo se pone en un lugar después de utilizarlo, y cuando los documentos se guardan en un archivero” (p. 160).

El autor López (2009) indica “los productos terminados son almacenados hasta que son enviados a los clientes. Por último, es necesario almacenar también almacenar los productos a los que les queda pendiente alguna fase del proceso de producción (productos semiterminados)” (p. 155)

- **Distribución de bienes terminados:**

Según el autor Garnica & Maubert (2016) mencionan que la distribución “son aquellas actividades que ponen productos a disposición de los consumidores en el momento y lugar donde ellos desean adquirirlos. Los canales de distribución están constituidos por un grupo de personas, físicas o morales que dirigen el flujo de productos o servicios desde el productor hasta el consumidor. Este consumidor puede ser el final o intermedio” (p.262).

García (2012) al igual que Mckinsey indica que distribución “en este eslabón se incluye el desarrollo y gestión de los canales de distribución, además de la integración de los mismos con la empresa y entre ellos. Así mismo tiene

que ver con labores de inventarios, almacenaje y transporte de productos terminados” (p.28).

- **Procesamiento de pedidos**

Según Ballou (2004), indica “El procesamiento de pedidos es un elemento importante en el tiempo total que se requiere para que un cliente reciba los bienes o servicios. Es la actividad que desencadena el movimiento del producto y la entrega del servicio” (p.12).

d) Mercadotecnia y ventas:

Según Porter (2009) indica que son “actividades mediante las cuales se crean los medios que permiten al cliente comprar el producto y a la compañía a inducirlo a ello: publicidad, promoción, fuerza de ventas, cotizaciones, selección de canales, relaciones entre canales y fijación de precios” (p.39).

El autor Thompson et al., (2012), lo define a esta actividad como ventas y marketing en la cual se encuentran las “Actividades, costos y activos relacionados con la fuerza de ventas, publicidad y promoción, investigación y planeación de mercado y soporte para los distribuidores” (p.108).

- **Publicidad:**

Según Garnica & Maubert (2016) definen la publicidad “como aquella comunicación no personal pagada por una organización, que se transmite a una audiencia meta a través de un medio de comunicación masivo como la televisión, la radio, las revistas, los periódicos, los vehículos de transporte, los espectaculares, las vallas y los muros” (p.317).

- **Fuerza de ventas**

Según Kotler & Armstrong (2012) Mencionan que en la fuerza de ventas se encuentran las ventas personales las cuales implican “relaciones interpersonales entre los vendedores y clientes individuales, ya sea cara a cara, por teléfono, a través de conferencias en video o en la web, o por otros medios personales pueden ser más eficaces que la publicidad en situaciones más complejas. Los vendedores tienen la posibilidad de sondear a los clientes para averiguar más cerca de sus problemas, y luego adaptar la oferta y presentación de marketing para ajustarse a las necesidades especiales de cada cliente” (p.463).

- **Fijación de Precios**

La cantidad de dinero que se cobra por un producto o servicio. En términos más amplios, un precio es la suma de los valores que los consumidores dan a cambio de los beneficios de tener o usar el producto o servicio. Si la compañía fija un precio por debajo de los costos de producto, las utilidades se verán afectadas, Para fijar un precio entre estos dos extremos, la compañía debe considerar varios factores internos y externos, incluyendo las estrategias y precios de los competidores, la estrategia y la mezcla generales de marketing, y la naturaleza del mercado y la demanda. (Kotler & Armstrong, 2012, pág. 291).

e) Servicio:

Según Porter (2009) el servicio “incluye las actividades por las que se da un servicio que mejora o conserva el valor del producto, instalación, reparación, capacitación, suministro de partes y ajuste del producto” (p.40)

El autor Thompson et all., (2012) menciona que se encuentran las “Actividades, costos y activos asociados a la asistencia de los compradores, como instalación, entrega de refacciones, mantenimiento y reparación, asistencia técnica, atención a los compradores y quejas” (p.108).

García (2012) indica “Servicio se refiere a todo servicio posventa y su gestión. Aquí se incluyen elementos como las garantías de los productos, los plazos de las mismas entre otros. (p. 28)

- **Atención a las compras y quejas:**

La Comunidad Campesina de Cátac cuenta con un cuaderno de quejas para poder proseguir con los respectivos seguimientos. Así mismo Collier (como se cito en Garcia , 2012) menciona “los servicios posteriores centrados en conservar a un cliente incluyen la instalacion o aplicación en el lugar, mantenimiento, reparacion, servicion de garantia y reclamos, call centers, entre otros”(p.104).

La venta de la fibra se da por medio de la licitacion esta forma de comercializacion es la que se utiliza hace varios años.

2. Actividades de apoyo:

Según Porter (2009) menciona que además de las cinco actividades primarias, hay cuatro actividades de apoyo. “estas actividades influyen en todas las cinco actividades primarias, facilitan la creación del producto o servicio, así como su transferencia hacia el cliente.

Así mismo Porter enfatiza que en el desarrollo tecnológico las actividades discretas incluyen, entre otros aspectos, los siguientes: diseño de componentes, diseño de características, pruebas de campo, ingeniería de procesos y selección de la tecnología. También las adquisiciones se dividen en actividades como especificación de nuevos proveedores, obtención de diversos grupos de insumos comprados y supervisión permanente del desempeño de los proveedores” (p.40)

a) Abastecimiento:

Según Porter (2009) lo define como “función de comprar los insumos que se emplearan en la cadena de valor, no a ellos en sí. He aquí algunos de ellos materias primas, suministros y otros componentes consumibles, lo mismo que activos como maquinaria, equipo de oficina y edificios. Aunque estos insumos suelen asociarse a las actividades primarias, se les encuentra relacionado con los valores, entre ellos de apoyo (p.40)

• Compras:

Términos de gestión y control de operaciones relacionadas con los flujos físicos de materiales. Las compras se constituyen en la primera función de la cadena de suministro. Esto debido a que el inicio de este importante proceso depende de las necesidades de materias primas y materiales de empaque identificadas para los procesos productivos, así como los repuestos para las tareas de mantenimiento, recurso humano necesario, horas de montacargas requeridas en el centro de distribución, cantidad de papel para fotocopias, etc. por ende de aquellos actores capaces de satisfacer de manera óptima los requerimientos de la empresa. (...), así mismo el autor menciona que la gestión de compras y aprovisionamientos se presenta como encaminada a la adquisición, reposición y, en general, la administración y entrega de materiales e insumos indispensables para el adecuado desempeño de la organización, con el objetivo de obtener calidad, cantidad y precio justo. (Mora, 2012, págs. 39-42).

Así mismo el autor Hitt et al., (2008) menciona a abastecimientos como adquisición la cual lo define “Las actividades que se desarrollan para comprar los insumos que se necesitan para fabricar los productos de una empresa. Los insumos que se compran incluyen bienes que se consumen del todo durante la fabricación de los productos (por ejemplo, materias primas y suministros, así como activos fijos, es decir maquinaria, equipo de laboratorio, equipo de oficina y edificios” (p.91)

b) Desarrollo de tecnología:

El autor menciona “toda actividad relacionada con valores comprende la tecnología, los procedimientos prácticos, los métodos o la tecnología integrada al equipo de procesos. Las tecnologías utilizadas en la generalidad de las empresas son muy diversas, abarcan desde las que sirven para preparar documentos y transportar bienes hasta las que quedan incorporadas al producto propiamente dicho (...). El desarrollo tecnológico consta de una serie de actividades agrupables en acciones tendientes a mejorar el producto y el proceso. Puede apoyar cualquiera de las múltiples tecnologías incluidas en las actividades de valor, entre ellas la tecnología de telecomunicaciones del sistema para la recepción de pedidos o la automatización de la oficina para el departamento de contabilidad. No se explica tan solo a las tecnologías ligadas directamente al producto final. El desarrollo tecnológico también puede adoptar muchas modalidades, desde la investigación básica y el diseño del producto hasta la investigación de medios, el diseño de equipo para procesos y los métodos de mantenimiento. (Porter, 2009, págs. 41-42). García (2012) al igual que Porter, afirma que el internet tiene una capacidad especial de vincular actividades y, además, pone ampliamente a disposición en tiempo real. Su uso en las organizaciones puede hacer que la cadena de valor tenga actividades en líneas (online) y que, además, otras pueden tornarse más eficientes en términos de costos. Es decir, permite reducir tiempos y costos de manera considerable”. Muchas empresas están tomando internet como herramienta para mejorar el alcance de sus planes funcionales y otras están tomándola como eje de sus modelos de negocio, la idea principal es la inclusión urgente de internet en la generación de valor, ya que esta puede mejorarla, potenciarla y hasta redefinirla (págs.63-79).

Asimismo García (2012) menciona que “la tecnología por sí sola no basta como elemento diferenciador, las empresas deben pensar en términos estratégicos, ya que a la larga, cualquier avance tecnológico puede ser motivo de copia. Los usos del internet y la tecnología son temas totalmente estratégicos, es así que su utilización no solo puede acercar al cliente, sino que puede ocasionar un cambio fundamental en el modelo de negocio de la organización” (pp. 173-175)

El autor Mckinsey y Company, (como se citó en García, (2012) afirma que “tecnología se refiere a las fuentes en las cuales se obtiene o genera la tecnología para una empresa. Además, tiene que ver con la sofisticación de la misma, las patentes que una empresa manejan la elección tecnológica y los procesos o productos relacionados con la aplicación del mismo” (pp.26-27)

- **Mejora del proceso de diseño**

Según David (2008) indica “Los empleados y gerentes de IyD llevan a cabo tareas que incluyen la transferencia de tecnología compleja, el ajuste de los procesos a la materia prima local, la adaptación de los procesos a los mercados locales y la alteración de los productos para adaptarlos a ciertos gustos y especificaciones. Estrategias como el desarrollo de productos, la penetración de mercado y la diversificación relacionada requieren desarrollar con éxito nuevos productos y mejorar significativamente los viejos. Pero el nivel de apoyo gerencial para la IyD con frecuencia se ve limitado por la disponibilidad de recursos”. (p.325).

El autor Mckinsey y Company al igual que García (2012), indica que diseño del producto, “tiene que ver con las funciones de los productos que se lanzaran al mercado además de las características de los mismo tanto en lo físico, estético y técnico, como en términos específicos de calidad”.

c) Administración de recursos humanos

Según Porter (2009) menciona “Esta función está constituida por las actividades conexas con el reclutamiento, la contratación, la capacitación, el desarrollo y la compensación de todo tipo de personal. Respalda las actividades primarias y de soporte (por ejemplo, contratación de ingenieros) y toda la cadena de valor. Las actividades relativas a los recursos humanos se llevan a cabo en varias partes de la organización, lo mismo que otras de apoyo, y su dispersión puede originar políticas” (p.42).

Así mismo Thompson et all. (2012), menciona que gestión de recursos humanos incluye “Actividades, costos y activos asociados con la selección, contratación, capacitación, desarrollo y compensaciones de toda clase de personal; actividades de relaciones laborales y desarrollo de habilidades basadas en conocimiento y competencias esenciales” (p.108).

Según Charles y Gareth (2009) que recursos humanos implica “garantizar que el personal esté capacitado, motivado y compensado adecuadamente para realizar sus tareas de creación de valor. Si recursos humanos funciona bien. Aumenta la productividad de los empleados y mejora el servicio a los clientes, lo que permite que la empresa cree más valor” (p.123)

La administración de recursos humanos influye en la ventaja competitiva de la empresa pues determina las habilidades y la motivación del personal. Así como el costo de contratarlo y entrenarlo.

- **Reclutamiento del personal**

El autor Chiavenato (2009) define el reclutamiento del personal como “un conjunto de técnicas y procedimientos que se proponen atraer candidatos potencialmente calificados y capaces para ocupar puestos dentro de la organización. Básicamente es un sistema de información, mediante el cual la organización divulga y ofrece al mercado de RH oportunidades de empleo que pretende llenar” (p.116).

El autor menciona para lograr un reclutamiento sea eficaz, debe atraer un contingente suficiente de candidatos para abastecer de manera adecuada el proceso de selección.

- **Contratación o selección:**

Según Chiavenato (2009) menciona que selección “busca, de entre los diversos candidatos, a quienes sean más adecuados para los puestos que existen en la organización o para las competencias que necesita, y el proceso de selección, por tanto, pretende mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño humano, así como la eficacia de la organización. En el fondo, lo que está en juego es el capital intelectual que la organización debe preservar o enriquecer” (p.137)

- **Capacitación del personal**

Chiavenato (2009) Considera “la capacitación es un medio para apalancar el desempeño en el trabajo (...). Actualmente la capacitación es un medio que desarrolla las competencias de las personas para que puedan ser más productivas, creativas e innovadoras, a efecto de que contribuyan mejor a los objetivos organizacionales y se vuelvan cada vez más valiosas. Así, la capacitación es una fuente de utilidad, porque permite a las personas contribuir efectivamente en los resultados del negocio. En estos términos, la capacitación es una manera eficaz de agregar valor a las personas, a la organización y a los clientes” (p.371).

d) Infraestructura de la empresa

Según Porter (2009) menciona que infraestructura “consta de varias actividades, entre ellas administración general, planeación, finanzas, contabilidad, administración de aspectos legales, asuntos del gobierno y administración de la calidad. A diferencia de las otras actividades de apoyo, suele soportar toda la cadena y no las actividades individuales” (p.43).

A la infraestructura se le ve a veces como un “gasto general”, pero puede constituir una fuente muy importante de ventaja competitiva.

El autor Thompson et all., (2012), menciona a infraestructura como administración general la cual se encuentran “Actividades, costos y activos relacionados con la administración general, contabilidad y finanzas, asuntos legales y regulatorios, seguridad e higiene, gestión de sistemas de información, formación de alianzas estratégicas y colaboraciones con socios estratégicos y otras funciones de carácter directivo”.

- **Planeación:**

La planeación consiste en todas aquellas actividades administrativas relacionadas con la preparación para el futuro. Las tareas específicas incluyen los pronósticos, el establecimiento de objetivos, la creación de estrategias, el desarrollo de políticas y el establecimiento de meta.

La planeación es el proceso por el cual uno determina si intenta una tarea, calcula la manera más eficaz de alcanzar los objetivos deseados y se prepara para vencer las dificultades inesperadas con los recursos adecuados. La planeación es una inversión inicial para el éxito, permite que una empresa tenga en cuenta los factores relevantes y se enfoque en los críticos. Así mismo permite reunir los recursos necesarios y llevar a cabo las tareas de la manera más eficiente posible, también permite identificar a las personas necesarias para alcanzar objetivos deseados. El autor recalca que la planeación es esencial para una exitosa implementación y evaluación de la estrategia, sobre todo porque las actividades de organizar, dirigir, integrar personal y controlar dependen de ella. (David, 2008, pág. 132).

- **Finanzas y contabilidad**

La condición financiera se considera como la mejor medida de la posición competitiva y del atractivo general de una empresa para los inversionistas. La determinación de las fortalezas y debilidades financieras es esencial para la formulación eficaz de estrategias. La liquidez, el nivel de endeudamiento, el capital de trabajo, la rentabilidad, el uso de activos, el flujo de efectivo y los fondos de una empresa pueden hacer que algunas estrategias queden eliminadas como alternativas viables. Los factores financieros modifican estrategias existentes y cambian los planes de implementación. (David, 2008, pág. 140).

4.2.13. El Margen

Es la diferencia entre el valor total y los costos totales incurridos por la empresa para desempeñar las actividades generadoras de valor. Los dos parámetros claves que utiliza Porter para agrupar las actividades que den valor desde un punto de vista estratégico, son: que utilicen la misma tecnología, y que los factores que condicionen el coste de la realización de las actividades sean los mismos.

Para diagnosticar la ventaja competitiva, es necesario definir la cadena de valor de la empresa comenzando por cada actividad genérica, se van identificando aquellas actividades individuales que aporten valor. Esta identificación no es tan sencilla, el problema reside en cómo definir esas actividades, hasta que nivel de desagregación se ha de llegar, que actividades seleccionar, etc. La solución no es fácil, en principio se debe agrupar actividades con la misma “tecnología” y similar comportamiento de los costes, haciendo énfasis importante en aquellas actividades que representan una parte importante de los costes, y en aquellas que tienen un alto impacto en la diferenciación. Por ello se debe realizar la interrelación entre las actividades haya una elevada coordinación, para asegurar a un cliente una estrategia “just in time”, sin que los costes de inventarios lo hagan excesivamente caro, y que por tanto pasa a ser un cliente no rentable. (Ruiz J. , 2013, pág. 3).

4.2.14. Tipos de actividades:

Porter (2006) distingue tres tipos de actividad en las categorías de actividades primarias y de apoyo que afectan a la ventaja competitiva de forma distinta:

- a) **Actividades directas:** intervienen directamente en la creación de valor para el comprador, a saber: ensamblaje, maquinado de partes, operación de la fuerza de ventas, publicidad, diseño del producto y reclutamiento-
- b) **Actividades indirectas:** permiten efectuar actividades directas en forma continua: mantenimiento, programación, operación de las instalaciones, administración de la fuerza de ventas, administración de la investigación, mantenimiento de registros por parte de los proveedores.
- c) **Aseguramiento de la calidad:** garantiza la calidad de actividades: supervisión, inspección, realización de pruebas, evaluación, verificación, ajuste de trabajo. (p. 43).

4.2.15. Nexos de la cadena de valor.

Las actividades relacionadas con valores son las estructuras básicas de la ventaja competitiva, pero la cadena de valor no es un conjunto de actividades independientes sino un sistema de actividades interdependientes, y se relacionan por medio de nexos de la cadena. Un nexo es una relación entre la forma de ejecutar una actividad y el costo o desempeño de otra. Los nexos pueden originar una ventaja competitiva en dos formas: mediante la optimización y la coordinación. Con frecuencia reflejan un compromiso entre

las actividades para obtener el mismo resultado. Es necesario optimizar los nexos que reflejen su estrategia si se quiere alcanzar la ventaja competitiva. Los nexos a veces reflejan también la necesidad de coordinar las actividades. La capacidad de coordinar los nexos reduce a menudo el costo o mejora la diferenciación. (Porter M. , 2006).

4.3. DEFINICIÓN DE TÉRMINOS

- **Valor:** Convicción permanente acerca de lo que es y lo que no es apropiado y que guía a las acciones y conducta de los empleados en el cumplimiento de los objetivos de la organización. (Koontz & Weihrich, 2007).
- **Alpaca:** “La alpaca (Lama pacos), es la especie de mayor existencia numérica en el Perú y la más cotizada por la producción de fibra. Existen dos razas de alpacas: Suri y Huacaya”. (FAO, 2005, pág. 3).
- **Fibra de alpaca:** Unidad básica y fundamental en la fabricación de todo producto textil. Las fibras son estructuras unidimensionales, largas y delgadas, se doblan con facilidad y su propósito principal es la creación de tejidos (Montesinos 2000).
- **Estrategia:** Consiste en las medidas competitivas y los planteamientos comerciales con que los administradores compiten de manera fructífera, mejoran el desempeño y hacen crecer el negocio (Tompson, Peteraf, Gamble, & Strickland, 2012).
- **Cuello de botella:** Recurso de restricción de capacidad cuya capacidad disponible limita la aptitud de la organización para satisfacer el volumen de productos, la mezcla de productos o la fluctuación de la demanda requerida por el mercado. (Blocher, Stout, Cookins, & Chen, 2008).
- **Cadena de suministro:** La red de servicios, material y flujos de información que vincula los procesos de relaciones con los clientes, surtido de pedidos y relaciones con los proveedores de una empresa con los procesos de sus proveedores y clientes. (Blocher, Stout, Cookins, & Chen, 2008).
- **Competitividad:** Capacidad que posee una empresa para posicionarse en la mente del consumidor frente a sus competidores (Rodriguez & Hernandez, 2006).
- **Logística:** Actividad interdisciplinaria que vincula las diferentes áreas de la compañía, desde la programación de compras hasta el servicio posventa;

pasando por el aprovisionamiento de materias primas la planificación y gestión de la producción; el almacenamiento, manipuleo y gestión de stock, empaques, embalajes, transporte, distribución física y los flujos de información (Mora, 2012).

5. MATERIALES Y MÉTODOS

5.2. Tipo de Estudio

El tipo de estudio a realizar en este proyecto de tesis, es el descriptivo, ya que con este tipo de estudio describiremos y analizaremos la cadena de valor en la producción de la fibra de alpaca y oveja en la comunidad campesina de Cátac.

5.3. Diseño de investigación

En la presente investigación se ha considerado el diseño no experimental debido que es de carácter transeccional o transversal, es decir, los datos se obtendrán en un solo momento con el propósito de describir la variable y analizarla.

5.4. Población

La población para la presente investigación fue finita. Estuvo constituido por 20 trabajadores del área ganadera de la comunidad campesina de Cátac, que se encuentran dentro de las actividades primarias y de apoyo que conocen las funciones de los demás cargos, así mismo se dan ascenso de acuerdo a su desempeño para cubrir otros cargos.

Tabla

3

Número de trabajadores sector ganadero

Cantidad	Cargo
Actividades Primarias	
5	Pastores de ovinos
1	Pastor de Alpacunos
6	Regadores
1	Técnico Pecuario
1	Asistente del técnico Pecuario
Actividades de Apoyo	
1	Administrador
1	Junta directiva
1	Contador
1	Almacenero
1	Cardex

Fuente: Elaboración propia, basada en la información proporcionada por el área de RRHH de la Comunidad Campesina de Cátac.

5.5. Unidad de Análisis y Muestra

Para realizar la encuesta se tomará a toda la población como muestra por ser de carácter censal.

5.6. Técnicas e Instrumentos de recopilación de datos

Tabla 4

Técnicas e instrumentos

Técnica	Instrumento
Encuestas	Cuestionario

Fuente: Elaboración propia.

La técnica que se utilizó fue la encuesta, y el instrumento fue el cuestionario, la misma que se obtuvo a partir de los indicadores establecidos para cada dimensión de cada una de las variables de la investigación a base de una escala de Likert. Referente a la validez del instrumento fue determinada a través del juicio de expertos con un valor de **0.77**. Además, se determinó la confiabilidad del instrumento mediante el método de Alfa de Cronbach con valor de **0.871** la cual se encuentra en el rango aceptable de 0.81 a 1.00, con muy alta confiabilidad (Ñaupas, Valdivia, Palacios, & Romero, 2018).

5.7. Análisis Estadístico e interpretación de datos

Para el análisis de las encuestas se recurrió a la utilización del SPSS 26 ya que esta nos ayudara a hallar resultados estadísticos cuantitativos. Además permite analizar y representar los datos por medio de tablas, gráficos y/o medidas de resumen, para posteriormente realizar el análisis, interpretación y la descripción de los resultados.

6. RESULTADOS

4.1. Resultados descriptivos de la variable

Descripción de datos generales

Tabla 5

Género de los trabajadores en el área ganadera

Género	Frecuencia	Porcentaje
Masculino	19	95%
Femenino	1	5%
Total	20	100%

El 95% del total de los comuneros que trabajan en el área pecuaria son varones y el 5% mujeres.

Tabla 6

Consideraciones en la recepción de la materia prima, insumos, materiales y equipos se realizan de manera adecuada

	Frecuencia	%
De acuerdo	8	40%
Casi de acuerdo	7	35%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	3	15%
Casi en desacuerdo	2	10%
Total	20	100%

El 40% de los trabajadores del área ganadera consideran que la recepción de la materia prima, insumos, materiales y equipos se realizan de manera adecuada, y el 10% indican que están casi en desacuerdo.

Tabla 7

Percibo que el proceso de almacenamiento de la materia prima, insumos, materiales y equipos, su codificación, clasificación, criterios de condición, asignación de espacios, estándares de aceptación o rechazo, sistema de cómputo y conservación se realizan de manera adecuada.

	Frecuencia	%
Casi de acuerdo	7	35%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	5	25%
De acuerdo	5	25%
Casi en desacuerdo	3	15%
Total	20	100%

Los trabajadores mencionan que el proceso de almacenamiento de la materia prima insumos materiales y equipos, así mismo como su codificación, clasificación, criterios de condición, asignación de espacios, estándares de aceptación o rechazo, sistema de cómputo y conservación se realizan de manera adecuada con un 35% y el 15% están casi en desacuerdo.

Tabla 8

Aprecio que se lleva a cabo de manera adecuada el transporte de la materia prima, insumos y equipos, su programación en los vehículos teniendo en cuenta las vías de acceso

	Frecuencia	%
De acuerdo	9	45%
Casi de acuerdo	8	40%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	3	15%
Total	20	100%

Del total de los 20 trabajadores en el área ganadera, el 45% mencionan que están de acuerdo que se lleva a cabo de manera adecuada el transporte de la materia prima, insumos y equipos, su programación en los vehículos teniendo en cuenta las vías de acceso y el 15% mencionan estar ni de acuerdo, ni en desacuerdo.

Tabla 9

Considero que se realiza el manejo técnico de pastos de forma cuidadosa y respetando los protocolos

	Frecuencia	%
Casi de acuerdo	10	50%
De acuerdo	8	40%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	2	10%
Total	20	100%

El 50% de los trabajadores del área ganadera consideran estar casi de acuerdo que se realiza el manejo técnico de pastos de forma cuidadosa y respetando los protocolos y el 40% mencionan estar de acuerdo.

Tabla 10

Creo que el control de inventario de la materia prima, insumos, materiales y equipos se dan de manera adecuada, se actualizan, verifican y controlan periódicamente, con vales de salida de almacén

	Frecuencia	%
De acuerdo	13	65%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	4	20%
Casi de acuerdo	3	15%
Total	20	100%

Del 100% de los trabajadores del área ganadera, el 65% mencionan estar de acuerdo con el control de inventario de la materia prima, insumos, materiales y equipos debido a que se dan de manera adecuada, se actualizan, verifican y controlan periódicamente, con vales de salida de almacén y el 15% indican estar ni de acuerdo, ni en desacuerdo.

Tabla 11

Creo que se realiza el manejo técnico de procesos productivos de acuerdo a lo establecido a por la comunidad

	Frecuencia	%
Casi de acuerdo	8	40%
De acuerdo	8	40%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	4	20%
Total	20	100%

El 40% de los trabajadores del área ganadera indican estar de acuerdo y el 20% mencionan estar ni de acuerdo, ni en desacuerdo con el manejo técnico de procesos productivos de acuerdo a lo establecido a por la comunidad.

Tabla 12

Siento que para realizar la esquila de los ovinos y alpacas se cuenta con la infraestructura requerida (manga de apartos, bañaderos, galpón de esquila, compartimientos para depositar la fibra clasificada, almacén y playa de espera de los auquéñidos)

	Frecuencia	%
En desacuerdo	9	45%
Casi en desacuerdo	9	45%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	1	5%
Casi de acuerdo	1	5%
Total	20	100%

El 45% de los trabajadores del área ganadera mencionan estar en desacuerdo con la infraestructura para realizar la esquila de los ovinos y alpacunos debido a que mencionan que no cuenta con manga de apartos, bañaderos, galpón de esquila, compartimientos para depositar la fibra clasificada y un almacén permanente y el 5% mencionan que si se cuenta con la infraestructura requerida.

Tabla 13

Considero que se cumple con la clasificación y categorización de la fibra obtenida

	Frecuencia	%
En desacuerdo	16	80%
Casi en desacuerdo	3	15%
De acuerdo	1	5%
Total	20	100%

El 80% de los trabajadores del área ganadera indicaron estar en desacuerdo debido a que no se cumple con la clasificación y categorización de la fibra obtenida y el 5% mencionan estar de acuerdo.

Tabla 14

Considero que las instalaciones del área pecuaria están distribuidas y acondicionadas para cumplir con el proceso de producción

	Frecuencia	%
Casi en desacuerdo	9	45%
En desacuerdo	6	30%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	3	15%
Casi de acuerdo	1	5%
De acuerdo	1	5%
Total	20	100%

Del total del 100% de los trabajadores del área ganadera, el 45% mencionaron estar casi en desacuerdo con la distribución y acondicionamiento del área pecuaria para cumplir con el proceso de producción y solo el 5% menciona estar de acuerdo.

Tabla 15.

Considero que para el almacén de los productos terminados (fibra) se organiza el lugar, se dispone el transporte y se maneja un control de registros adecuado para hacer la entrega a tiempo

	Frecuencia	%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	6	30%
Casi de acuerdo	5	25%
De acuerdo	5	25%
Casi en desacuerdo	3	15%
En desacuerdo	1	5%
Total	20	100%

El 30% de los trabajadores del área ganadera mencionan estar ni de acuerdo ni en desacuerdo en cuanto a la organización del lugar para el almacén de la fibra, así mismo en la disposición del transporte y manejo de control de registros adecuado para hacer la entrega a tiempo y el 5% indica estar en desacuerdo.

Tabla 16

Considero que la distribución de bienes terminados (fibra) es a través de la venta personal y acudir a las ferias locales se da de manera correcta

	Frecuencia	%
De acuerdo	19	95%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	1	5%
Total	20	100%

El 95% de los trabajadores en el área ganadera, mencionan que están de acuerdo que la distribución de la fibra es a través de la venta personal mencionando así que se da de manera correcta y el 5% menciona estar ni de acuerdo, ni en desacuerdo.

Tabla 17

Percibo un adecuado procesamiento de pedidos para los intermediarios, acopiadores e industrias y se envían según los requerimientos

	Frecuencia	%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	10	50%
Casi de acuerdo	7	35%
De acuerdo	3	15%
Total	20	100%

El 50% de los trabajadores del área ganadera afirman estar ni de acuerdo, ni en desacuerdo en cuanto a un adecuado procesamiento de pedidos para los intermediarios en cuanto a su requerimiento. El 15% mencionan estar de acuerdo.

Tabla 18

Considero que los medios de las campañas de publicidad (televisiva, radial y digital) y promoción (vales, ofertas y cupones) se desarrollan de acuerdo al perfil de los clientes

	Frecuencia	%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	12	60%
De acuerdo	3	15%
Casi en desacuerdo	3	15%
Casi de acuerdo	2	10%
Total	20	100%

El 60% de los trabajadores mencionaron estar ni de acuerdo, ni en desacuerdo en cuanto al desarrollo de los medios de las campañas de publicidad y promoción de acuerdo al perfil del cliente y el 15 % indicaron estar en desacuerdo.

Tabla 19

Creo que la fuerza de ventas cumple con las tareas asignadas para la captación de los clientes

	Frecuencia	%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	9	45%
Casi de acuerdo	7	35%
De acuerdo	2	10%
Casi en desacuerdo	2	10%
Total	20	100%

Los trabajadores del área ganadera afirman estar ni de acuerdo, ni en desacuerdo con un 45%, respecto al cumplimiento de la fuerza de ventas en cuanto a las tareas asignadas para la captación de los clientes.

Tabla 20

Percibo que el mantenimiento de equipos, maquinarias y materiales (cuchillo, tijera de esquila, afilador de cuchillas, maquinas esquiladoras, etc) para la producción de la fibra se realiza de manera oportuna

	Frecuencia	Porcentaje
De acuerdo	9	45%
Casi de acuerdo	7	35%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	4	20%
Total	20	100%

El 45% de los trabajadores del área pecuaria mencionan que están de acuerdo con el mantenimiento de equipos, maquinarias y materiales y así mismo afirman que se realiza de manera oportuna para la producción de la fibra. El 20% indica estar ni de acuerdo, ni en desacuerdo.

Tabla 21

Considero la fijación de precios de los productos teniendo en cuenta los costos, gastos y obtener una ganancia son los adecuados

	Frecuencia	%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	12	60%
Casi de acuerdo	4	20%
De acuerdo	4	20%
Total	20	100%

El 60% de los trabajadores en el área ganadera consideran estar ni de acuerdo, ni en desacuerdo en cuanto si es adecuado la fijación de precios de la fibra teniendo en cuenta los costos, gastos hasta obtener una ganancia. Y el 20% indica estar de acuerdo.

Tabla 22

Considero que el manejo en la atención de compras es la adecuada, mediante el registro de una base de datos y seguimiento

	Frecuencia	%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	10	50%
Casi de acuerdo	5	25%
De acuerdo	4	20%
Casi en desacuerdo	1	5%
Total	20	100%

La mitad de los trabajadores en el área ganadera consideran estar ni de acuerdo, ni en desacuerdo que el manejo en la atención de compras es la adecuada, mediante el registro de una base de datos y seguimiento.

Tabla 23

Percibo que el manejo en la atención es la adecuada, mediante el registro en el libro de reclamaciones

	Frecuencia	%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	10	50%
Casi de acuerdo	5	25%
De acuerdo	5	25%
Total	20	100%

Los trabajadores mencionan estar ni de acuerdo, ni en desacuerdo con un 50%, en cuanto a lo adecuado al manejo en la atención, mediante el registro en el libro de reclamaciones. Y el 25% indica estar de acuerdo.

Tabla 24

Considero adecuada la frecuencia para la compra de insumos, activos y suministros

	Frecuencia	%
Casi de acuerdo	10	50%
De acuerdo	8	40%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	2	10%
Total	20	100%

El 50% de los trabajadores del área ganadera manifiestan estar casi de acuerdo en cuanto a la adecuada frecuencia para la compra de insumos, activos y suministros y el 10% afirman estar ni de acuerdo, ni en desacuerdo.

Tabla 25

Creo que es importante para la mejora del proceso de diseño la incorporación de equipos y maquinarias tecnológicas para la crianza y corte de la fibra

	Frecuencia	%
De acuerdo	19	95%
Casi de acuerdo	1	5%
Total	20	100%

El 95% de los trabajadores del área ganadera consideran estar de acuerdo con la incorporación de equipos y maquinarias tecnológica para la crianza y corte de la fibra por ende se lograría mejorar el proceso de diseño.

Tabla 26

Percibo que las técnicas y evaluaciones para el reclutamiento del personal son las adecuadas

	Frecuencia	%
Casi de acuerdo	12	60%
De acuerdo	6	30%
En desacuerdo	1	5%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	1	5%
Total	20	100%

El 60% de los trabajadores del área ganadera consideran estar casi de acuerdo que se lleva de manera adecuada las técnicas y evaluaciones para el reclutamiento del personal. El 5% indican estar en desacuerdo.

Tabla 27

Considero que la contratación del personal se da en los términos y condiciones pactados

	Frecuencia	%
De acuerdo	15	75%
Casi de acuerdo	4	20%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	1	5%
Total	20	100%

El 75% de los trabajadores del área ganadera consideran estar de acuerdo que se cumplen con los términos y condiciones pactados en la contratación del personal.

Tabla 28

Creo que se brinda la capacitación del personal de manera constante y programada.

	Frecuencia	%
Casi en desacuerdo	9	45,0
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	6	30,0
En desacuerdo	4	20,0
De acuerdo	1	5,0
Total	20	100,0

Los trabajadores del área ganadera mencionan con un 45% que están casi en desacuerdo que se brinda la capacitación del personal de manera constante y programada. Y el 5% están de acuerdo.

Tabla 29.

Percibo que las actividades de planeación son permanentes y comunicados a todos los trabajadores.

	Frecuencia	%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	9	45%
Casi de acuerdo	6	30%
De acuerdo	5	25%
Total	20	100%

El 45% de los trabajadores mencionan estar ni de acuerdo, ni en desacuerdo en cuanto a las actividades de planeación que se den manera permanente y que sean comunicados a todos los trabajadores.

Tabla 30.

Considero que las finanzas y contabilidad de la comunidad se llevan a cabo de manera óptima.

	Frecuencia	%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	12	60%
Casi en desacuerdo	3	15%
De acuerdo	3	15%
Casi de acuerdo	2	10%
Total	20	100%

El 60% de los trabajadores del área pecuaria consideran estar ni de acuerdo, ni en desacuerdo que las finanzas y contabilidad se lleven a cabo de manera óptima.

Tabla 31.

Modelo de la cadena de valor para la producción de la fibra de alpaca y oveja de la Comunidad Campesina de Cátac.

No cuenta con una infraestructura adecuada para la producción de la fibra de alpaca y oveja				
GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS				
El área ganadera no cuenta con capacitaciones constantes e incentivos.				
DESARROLLO DE TECNOLOGÍA				
Ineficiente desarrollo tecnológico y actualizaciones de nuevas tecnologías.				
COMPRAS				
LOGÍSTICA INTERNA	OPERACIONES	LOGÍSTICA DE SALIDA	MARKETING Y VENTAS	SERVICIO DE POST VENTA
Con respecto a la recepción, almacenamiento de la materia prima, insumos, materiales y quipos se llevan a cabo de manera adecuada, así mismo cuentan	El manejo técnico de pastos naturales se está llevando de manera adecuada, debido a que en los 6 sectores cuentan con regadores y sembríos de pastos mejorados, en cuanto al manejo técnico de procesos productivos se lleva de acuerdo a lo establecido por la comunidad. Para el proceso de la esquila no se cuenta con la infraestructura inadecuada para llevar a cabo de manera eficiente la esquila,	Para el almacenamiento de la fibra se organiza un lugar temporal ya que no cuenta específicamente con almacén para productos terminados, se dispone de	Los medios de campaña de publicidad se dan a través de la televisión, radio y fan page de la comunidad campesina de Cátac, aún falta incorporar más medios de publicidad así mismo se percibe que la fuerza de ventas no está direccionado al	La comunidad campesina de Cátac cuenta con el libro de Reclamaciones, pero el área ganadera no cuenta con registro de clientes.

con controles de inventario y el transporte que se utiliza son los camiones.	así mismo una de las deficiencias es que no cumplen con realizar la clasificación y cauterización de la fibra y por ende conlleva a tener poca rentabilidad, el mantenimiento de equipos se da de manera constante y permanente.	transporte para el traslado y manejan un registro adecuado para la entrega a tiempo a los clientes.	mercado específico solo realizan las ventas a acopiadores y no más a los industriales, esto conlleva a que se obtenga menos ganancia.	
--	--	---	---	--

Elaboración propia basada en Porter (2006), cadena de valor en la producción de fibra de alpaca y oveja en la comunidad campesina de Cátac.



7. DISCUSIÓN

- El objetivo general fue: Determinar las características del proceso de la cadena de valor en la producción de la fibra de alpaca y oveja en la comunidad campesina de Cátac, 2019. Los resultados de la presente investigación fueron conseguidos a través de encuestas aplicados a los trabajadores del área ganadera. Se encontró que la cadena de valor del sector ganadero está conformada por actividades primarias: Logística de entrada (Recepción, almacenamiento, control de inventario y trasportes), Operaciones (Manejo técnico de pastos, manejo técnico de procesos productivos, esquila, instalaciones y mantenimiento de equipos), Logística de salida (almacenamiento de fibra, distribución y procesamiento de pedido), Mercadotecnia (publicidad, fuerza de ventas y fijación de precios), Servicio (atención a las quejas y compras); actividades de Apoyo que están compuestas por Abastecimiento (compra de insumos activos y suministros), Desarrollo en tecnología (Mejora del proceso del diseños), Administración de Recursos Humanos (Reclutamiento del personal, contratación del personal, capacitación del personal), infraestructura de la empresa (planeación, finanzas y contabilidad)

Estos resultados coinciden con los resultados obtenidos por Alzamora (2017) “Limitaciones en la Producción de fibra de alpaca con valor agregado de los productores de Puno”, menciona que la cadena de valor en SAIS Socollota está compuesta por actividades primarias y de apoyo, centrándose más en la descripción y evaluación de las actividades de producción y comercialización, dado que para su investigación son las más relevantes dentro del proceso productivo de la fibra.

Los resultados son respaldados teóricamente por Michael Porter sostiene que, la cadena de valor de una empresa consta de dos amplias categorías de actividades: las actividades primarias, que sobre todo crean valor para los clientes, y las necesarias actividades de soporte o apoyo, que facilitan y mejoran el desempeño de las actividades primarias

- De acuerdo al primer objetivo específico determinar las características de la logística de entrada de la cadena de valor en la producción de la fibra de alpaca y oveja en la comunidad campesina de Cátac, 2019. El 40% y

35% de los trabajadores encuestados consideran estar de acuerdo y casi de acuerdo que se realiza de manera adecuada la recepción de la materia prima, insumos, materiales y equipos, así mismo el 35% respondió estar casi de acuerdo que se realiza de manera adecuada el proceso de almacenamiento, la clasificación, codificación, asignación de espacios, etc.

Lo anterior no guarda relación con los resultados encontrados por Barrionuevo (2015) muestra como resultado que el 87% de los encuestados realiza los respectivos procesos de logística de entrada debido a que los artículos no se encuentran debidamente codificados, el inventario existente tiene sobrantes y en otros casos faltantes por lo que propicia a que existe problemas sin el adecuado control requerido. Centros Europeos de empresas innovadoras (2008) menciona que en los almacenes se encuentran los inventarios de materia prima, producto semielaborado o terminado, pueden estar ubicados al aire libre, bajo techado o en ambientes especiales. Tener en cuenta que en el sector ganadero para la producción de la fibra al momento de la adquisición de las ovejas o alpacas estas son ubicados al aire libre.

Así mismo en cuanto al inventario el 65% de los trabajadores mencionan estar de acuerdo con un adecuado llevado del control del inventario, debido a que se actualizan, verifican y controlan periódicamente con vales de salida. En este caso con la investigación de Quea & Cuyo (2019) son opuestos ya que ellos concluyen que el 40% de los encuestados mencionaron que no cuentan con controles de inventario y la recepción es realizado en sus propios domicilios.

- Respecto al segundo objetivo específico identificar las características de Operaciones de la cadena de valor en la producción de la fibra de alpaca y oveja en la comunidad campesina de Cátac, 2019. El 50% de los encuestados consideran estar casi de acuerdo que se realiza el manejo técnico de pastos de forma cuidadosa y respetando los protocolos, así mismo indicaron que las ovejas y alpacas se alimentan de pastos naturales a campo abierto, también mencionaron que el riego es tecnificado llamada riego por inundación. Dichos resultados guardan relación con Fortunato (2017) en cuanto a la crianza sostiene que las

alpacas se alimentan en los campos de pastos naturales, realizan manejo técnico adecuado de los mismos, con labores como riego por gravedad, manejo de praderas con rotación de canchas, divisiones con cercos y alambrados, se evita el sobrepastoreo. Respecto al manejo técnico de procesos productivos de acuerdo a lo establecido por la comunidad Campesina el 40% de los encuestados mencionan estar de acuerdo que se lleva a cabo dicho proceso contando así con un técnico pecuario, dicho resultado también coincide con Fortunato (2017) la cual sostienen que se realiza planificada mente el proceso productivo, estableciendo el calendario pecuario con las principales actividades a realizar durante el año.

Así mismo en el proceso de esquila casi el 90% de los encuestados indicaron que para llevar a cabo la esquila de los ovinos y alpacas no se cuenta con la infraestructura requerida, debido a que la playa de esquila es inadecuada, no contando con bañaderos, área de envellonado, área de categorización y clasificación, De la misma manera el 80% de los trabajadores mencionan estar en desacuerdo que se lleva a cabo la clasificación y categorización de la fibra. También El 45% consideran estar casi en desacuerdo que las instalaciones del área pecuaria están adecuadamente distribuidas.

Se tiene similares resultados con la investigación de Alzamora (2017), la cual menciona que el 100% de los encuestados indicaron no tener centro de acopio, área de categorización y clasificación. Estos resultados no guardan relación con el estudio de los autores Quea y Cuyo (2019), mostrando como resultado favorable en su estudio que el 78% de los encuestados mencionan que la infraestructura en la producción de la fibra es buena, Así mismo el estudio de Fortunato (2017) hallo similares resultados encontrando que la empresa Sais Socollota cuenta con la infraestructura adecuada para realizar la esquila como son: manga de aparto, bañaderos, galpón de esquila, compartimiento para depositar la fibra clasificada una prensa para enfardelar y empacar, almacenes para ubicar y custodiar la fibra hasta el momento de su venta, y una playa donde las alpacas esperan para ser esquiladas y luego para reunir las cuando van saliendo ya esquiladas, cuenta con un personal especializado

para la clasificación, encontrándose en óptimas condiciones la cual conllevan a obtener una fibra de mejor calidad.

Los resultados son respaldados teóricamente por la FAO (2005) sostiene que, para lograr una producción sostenible y obtener un mayor beneficio de las praderas, hay necesidad de un manejo racional; desafortunadamente eso no ocurre en la mayoría de casos, sobre todo a nivel de comunidades y pequeños productores. En el caso de las comunidades, donde la propiedad de la tierra es comunal mientras que la de los animales es individual o familiar, con frecuencia hay una fuerte tendencia al sobrepastoreo lo que va en detrimento de una producción sostenible. También según Soluciones Prácticas (2014) indica “en toda explotación ganadera el empadre es una de las faenas más importantes; el manejo adecuado de los machos y las hembras durante el empadre nos permitirá elevar la eficiencia reproductiva del rebaño con la obtención de una alta tasa de natalidad” a la vez menciona que es necesario contar con un galpón de esquila que reúna las condiciones mínimas para poder realizar esta faena en la forma más eficiente posible. Según Villarroel (1991), la secuencia de la esquila es importante para obtener un vellón de alta calidad. La clasificación de la fibra es hecha por personal debidamente entrenado y es un paso muy importante, previo a la comercialización.

- Referente al tercer objetivo específico Conocer las características de la logística de salida de la cadena de valor en la producción de la fibra de alpaca y oveja en la comunidad campesina de Cátac, 2019. El 30% menciona estar ni de acuerdo ni en desacuerdo respecto a la organización y distribución del lugar para el almacén de la fibra, el 95% de los encuestados consideran que la distribución de la fibra es a través de la venta personal llevándose a cabo de manera correcta, también el 50% menciona estar ni de acuerdo, ni en desacuerdo que se lleva a cabo un adecuado procesamiento de pedidos de la fibra para su venta. Los resultados encontrados coinciden, con los encontrados por Quea y Cuyo (2019) obtuvieron como resultados que el 80% mencionaron que se realiza las ventas directamente a los caseríos y lugares aledaños. De la misma manera coinciden con los resultados hallados por Coronel (2017)

indica que el 78.3% de las ventas son personales, es decir mediante la distribución directa. Así mismo Fortunato (2017) menciona en sus resultados que la venta lo realizan a las empresas industriales obteniendo así mejores precios en el mercado debido a que la fibra es de calidad, indican que la fibra se prensa, empaqa, pesa e ingresa al almacén para su venta. Los resultados son respaldados teóricamente por López (2009) menciona que “los productos terminados son almacenados hasta que son enviados a los clientes, es necesario también almacenar los productos a los que les queda pendiente alguna fase del proceso de producción (productos semiterminados)”, también el autor Garnica y Maubert (2016) mencionan que la distribución “son aquellas actividades que ponen productos a disposición de los consumidores en el momento y lugar donde ellos desean adquirirlos.

- Referente al cuarto objetivo específico identificar las características de Mercadotecnia y Ventas de la cadena de valor en la producción de la fibra de alpaca y oveja en la comunidad campesina de Cátac, 2019. Referente al desarrollo de los medios de publicidad y promoción de acuerdo al perfil del cliente el 60% de los trabajadores consideran estar ni de acuerdo, ni en desacuerdo en el trabajo realizado, el 45% indicaron estar Ni de acuerdo, ni en desacuerdo, respecto al cumplimiento de la fuerza de ventas en cuanto a las tareas asignadas para la captación de los clientes, esto debido a que no se logra destinar la venta a las empresas industriales que pagan un mejor precio. Los resultados encontrados coinciden con los encontrados por Barrionuevo (2015) que muestra en su investigación que el 50% de los entrevistados menciona que la institución cuenta con promociones para los clientes frecuentes pero no se cuenta con publicidad, únicamente ha funcionado la publicidad de boca a boca. Así mismo Fortunato (2017) en su investigación sostienen que en la actividad de comercialización en la empresa no se realiza mayor labor de publicidad, promoción y fuerza de ventas. Pero en lo que no concuerda dicho estudio de los autores referidos con el presente estudio es que la venta de dicha institución lo realizan directamente a empresas industriales donde estas ofertan las mejores condiciones y precios. También Coronel (2017) en su investigación encontro que el 74.42% de la totalidad de

textileros no realizan ningun tipo de comunicación para la venta de sus productos. También, los autores Quea y Cuyo (2019) coinciden con el estudio la cual obtuvo que el 80% de los encuestados realizan las ventas directamente al caserío, así mismo desconocen de nuevas herramientas de marketing en publicidad para llegar a los mercados objetivos, la cual muestra la ineficiencia en el área de marketing. También Ramos (2013) halló que los intermediarios ofrecen bajos precios por sus productos por ende conlleva a obtener menos ganancias en el sector artesanal, también encontrando coincidencias en el sector ganadero en la producción de la fibra de alpaca y oveja donde el precio es determinado por los intermediarios (acopiadores locales).

Los resultados son respaldados teóricamente por Kotler y Armstrong (2012) Los vendedores tienen la posibilidad de sondear a los clientes para averiguar más acerca de sus problemas, y luego adaptar la oferta y presentación de marketing para ajustarse a las necesidades especiales de cada cliente”, no encontrándose coincidencia en dicho estudio, debido a que no hay un personal especializado en dicha área.

- Referente al quinto objetivo específico Conocer las características de Servicio de la cadena de valor en la producción de la fibra de alpaca y oveja en la comunidad campesina de Cátac, 2019. El 50% considera estar Ni de acuerdo, ni en desacuerdo que el manejo en la atención es la adecuada, mediante el registro en el libro de reclamaciones.

Los resultados son similares con los obtenidos por Barrionuevo (2015) la cual plantea que el 79% de los entrevistados mencionaron que se realiza operaciones oportunas respecto al servicio, dado que cuenta con la garantía respectivo debido a que el servicio es técnico y especializado, pero la opinión es dividida en el momento de la garantía post – venta.

Los resultados discrepan con Coronel (2017) en su investigación encontró el 86.8% de los artesanos no cuentan con un registro. Así mismo los autores Quea & Cuyo (2019) encontraron como resultado en servicio post venta que el 80% de los agropecuarios no aplican control de calidad.

- Referente al sexto objetivo específico identificar las características de Abastecimiento de la cadena de valor en la producción de la fibra de alpaca y oveja en la comunidad campesina de Cátac, 2019. El 50%

consideran estar casi de acuerdo que si hay una adecuada frecuencia para la compra de insumos, activos y suministros.

Los resultados encontrados no coinciden con los autores Quea & Cuyo (2019), hallaron que el 80% de los encuestados menciono que hay insuficiencia de materiales para la producción de fibra de alpaca y medicinas. Así mismo el autor Barrionuevo (2015) encontro en su investigacion que el 87% de los entrevistados menciono que no se realiza un correcto proceso de compras.

Los resultados son respaldados teóricamente por Hitt, Ireland y Hoskisson (2008) menciona a abastecimientos como adquisición la cual lo define “Las actividades que se desarrollan para comprar los insumos que se necesitan para fabricar los productos de una empresa. Los insumos que se compran incluyen bienes que se consumen del todo durante la fabricación de los productos.

- Referente al séptimo objetivo específico determinar las características de desarrollo tecnológico de la cadena de valor en la producción de la fibra de alpaca y oveja en la comunidad campesina de Cátac, 2019. El 95% mencionan estar de acuerdo en la incorporación de equipos y maquinarias tecnológicas para la crianza y corte de la fibra. Así mismo en la presente investigación se menciona que el área ganadera requiere de implementación de equipos tecnológicos en el proceso de diseño tanto en la crianza como la esquila para alcanzar una mayor productividad, a la vez que limita el que puedan avanzar en la cadena de valor, estos resultados guardan relación con los encontrados por Gayosso (2016), Quea y Cuyo (2019). Los resultados hallados son similares a los de Barrionuevo (2015) en su estudio plantea que el 54% de los entrevistados mencionaron que se ha implementados tecnología en la entidad así mismo indican que es importante que se implemente tecnología tanto en la parte administrativa como en los procesos de la empresa.

Estos resultados son respaldados por Porter (2009), menciona que el desarrollo tecnológico también puede adoptar muchas modalidades, desde la investigación básica y el diseño del producto hasta la investigación de medios, el diseño de equipo para procesos y los métodos de mantenimiento.

- Referente al octavo objetivo específico Conocer las características de recursos humanos de la cadena de valor en la producción de la fibra de alpaca y oveja en la comunidad campesina de Cátac, 2019. El 45% indican que no se brindan la capacitación del personal de manera constante y programada.

Los resultados hallados son similares con los autores Quea y Cuyo (2019) en su investigación obtuvo que hay deficiencias en la cadena de valor en la gestión de recursos humanos, esto debido a que el 89% respondieron que no realizan ningún tipo de capacitaciones, ni incentivos por parte del gobierno. Así mismo el autor Barrionuevo (2015) también encontró que el 71% menciona que no se realiza operaciones en el área de recursos humanos esto debido a que hacen falta implementar la correcta reclusión del personal, adecuada inducción, capacitación, entre otros.

Los resultados son respaldados teóricamente por Chiavenato (2009) Considera “la capacitación es un medio para apalancar el desempeño en el trabajo (...). Actualmente la capacitación es un medio que desarrolla las competencias de las personas para que puedan ser más productivas, creativas e innovadoras, a efecto de que contribuyan mejor a los objetivos organizacionales y se vuelvan cada vez más valiosas. Así, la capacitación es una fuente de utilidad, porque permite a las personas contribuir efectivamente en los resultados del negocio. En estos términos, la capacitación es una manera eficaz de agregar valor a las personas, a la organización y a los clientes”.

- Referente al noveno objetivo específico determinar las características de la infraestructura de la empresa de la cadena de valor en la producción fibra de alpaca y oveja en la comunidad campesina de Cátac, 2019. El 60% de los trabajadores menciono estar Ni de acuerdo, ni en desacuerdo con respecto a un adecuado manejo de las finanzas y contabilidad. Así mismo el 45% respondió estar Ni de acuerdo, ni en desacuerdo en cuanto a las actividades de planeación y que estas sean comunicados a los trabajadores.

Los resultados hallados son similares a los resultados de los autores Quea y Cuyo (2019) en su investigación encontraron que hay inexistencia

de personal de apoyo, pero no concuerdan en cuanto a la infraestructura de la producción de la fibra ya que el 78% menciono que es buena.

8. CONCLUSIONES

- Se identificó que la logística de entrada de la empresa se lleva a cabo de manera adecuada la recepción de la materia prima, insumos, equipos etc., pero debería reforzarse con la intervención del área pecuaria para así poder lograr un mejor trabajo en esta área, así mismo la empresa cuenta con los controles de inventario, pero pueden ser más eficientes al sistematizarlos.
- En cuanto a las operaciones, en la comunidad Campesina se lleva un adecuado manejo de pastos y procesos productivos debido a que se cuenta con un técnico pecuario, pero no cuenta con una adecuada infraestructura para la producción de la fibra, debido a que la playa de esquila es inadecuada, no contando con bañaderos, área de envellonado, área de categorización y clasificación. Así mismo no se brinda una adecuada clasificación y categorización de la fibra y las instalaciones no están adecuadamente distribuidas.
 - Referente a la logística de salida, se identificó un ambiente para almacén no adecuado ni permanente, la distribución de la fibra es a través de la venta personal llevándose a cabo en la misma empresa comunal presentándose aquí varios compradores intermediarios como son los acopiadores locales.
 - En cuanto a la mercadotecnia y ventas, se identificó que los medios de campaña de publicidad es limitada debido a que la publicidad se lleva a cabo solo por estos medios (radio y fan page) llegando solo la publicidad a los compradores intermediarios más no al mercado objetivo, Así mismo la promoción no es la adecuada para dichos mercados. Cabe resaltar que se identifica la falta de capacitación en el área ventas para que cumpla con las tareas asignadas para la captación de los clientes.
 - Respecto a la dimensión del servicio, en cuanto al manejo de atención de compras, la comunidad Campesina si cuenta con un libro de reclamaciones pero no se lleva a cabo un adecuado registro de base de datos de los clientes, y tampoco un seguimiento.
 - Referente al abastecimiento, la mitad de los trabajadores manifiestan estar casi de acuerdo en cuanto a la adecuada frecuencia para la compra de insumos, activos y suministros.

- En cuanto al desarrollo tecnológico, se identificó que en el proceso productivo si se cuenta con algunas tecnologías para la crianza y producción del ovino y alpacuno, en cuanto a la esquila se cuenta con máquinas esquiladoras, se requiere la incorporación de nuevos equipos y maquinarias tecnológicas, para la crianza, esquila y comercialización de la fibra de alpaca y oveja.
- Respecto a la administración de recursos humanos, se identificó que se realiza el proceso de reclutamiento del personal mediante técnicas y evaluaciones, así mismo la contratación del personal se lleva a cabo en los términos y condiciones pactados por la empresa y el empleado. En cuanto a la capacitación del personal no se lleva a cabo de manera constante y programada, el personal menciona que estarían de acuerdo con la implementación de las capacitaciones.
- Finalmente, referente a la infraestructura de la empresa se identificó que la infraestructura para la producción de la fibra no es la adecuada mostrando esta una de las principales debilidades para obtener fibra de calidad, en cuanto a las actividades de planeación se identifica que estas son permanentes y comunicados a los trabajadores.

9. RECOMENDACIONES

- La empresa en la cadena de valor de la producción de la fibra de alpaca y oveja, deberá enfocarse en las actividades de producción y comercialización de acuerdo a nuestros resultados son las actividades que muestran más deficiencias, la cual conlleva a tener fibra de poca calidad y cantidad no siendo competitivos en el mercado.
- La directiva de la comunidad y el área pecuaria deberán trabajar en conjunto en cuanto a la recepción de materias primas, insumos, equipos, etc. esto ayudara que se lleve a cabo la adecuada verificación, se cuente, se evalúe su estado. Se recomienda elaborar un informe de recepción donde se muestre todo lo indicado. en cuanto al control de inventario se deberá desarrollar mejores sistemas de control.
- Buscar Alianzas estratégicas con instituciones privadas (ANTAMINA) y públicas (AGROIDEAS, INAIGEM, UNASAM, Soluciones Prácticas y Sierra y Selva exportadora) que brinden asesoramiento y financiamiento al área ganadera en la producción de la fibra, para que se pueda mejorar el manejo de la producción de la fibra de alpaca y oveja. Gracias a estas alianzas se puedes Incrementar la crianza de la raza Dunny para el mejoramiento de la fibra en caso del ovino, implementación de infraestructura manga de apartos, playa de esquila, almacén. De la misma manera se recomienda tener un personal especializado para la realización de la clasificación y categorización de las fibras, la cual se puede solicitar capacitaciones a las empresas industriales o a entidades públicas como Soluciones Prácticas y sierra exportadora, gracias a esto se lograra ser más competitivo y obtener fibra de calidad.
- La empresa deberá destinar un adecuado espacio que no se encuentre en uso para que se acondicione el centro de almacén, esta debe cumplir con todas las áreas correspondientes para el registro de la fibra (planillas), categorización y/o clasificación y almacenamiento de la fibra.
- Se recomienda capacitaciones constantes al personal de ventas para atraer a las grandes empresas industriales, Capacitaciones en manejo en nuevas herramientas de marketing en publicidad, promoción y ventas. Así mismo investigar los requerimientos de las grandes empresas, esto conllevara a tener mejores ganancias en la producción de la fibra.

- Se recomienda implementar el registro de base de datos de los clientes, para realizar un adecuado seguimiento a la compra de la fibra, en cuanto a los reclamos la comunidad campesina cuenta con un libro de reclamaciones.
- El administrador de la comunidad deberá elaborar planes de negocio para la producción de la fibra de alpaca y oveja para obtener financiamientos no reembolsables a través de PROCOMPITE, AGRO RURAL, ANTAMINA, etc. esto ayudara a mejorar los cuellos de botella como son mejoramiento de la infraestructura, adquisición de nuevas maquinarias, insumos, materias primas, etc. en todo el proceso de producción de la fibra de alpaca y oveja.
- La empresa deberá implementar nuevas tecnologías en todo el proceso de producción de la fibra de alpaca y oveja como son el proceso productivo, proceso de esquila y proceso de comercialización.
- La empresa tendrá que desarrollar capacitaciones constantes en el proceso productivo como en la crianza, esquila, categorización y clasificación de la fibra con alianzas estratégicas con instituciones como: Soluciones prácticas, Sierra y Selva exportadora y Ministerio Producción. En el caso de comercialización se establecerán capacitaciones constantes en el área de ventas, logrando así llegar a nuestro mercado objetivo por medio de una adecuada publicidad.
- Se recomienda destinar un espacio adecuado para la esquila, que cumpla con todas las condiciones como son la manga de a partos, playa de esquila, zona de clasificación y categorización para obtener una mejor fibra.
- Para futuras investigaciones se recomienda hacer investigaciones con dos variables, haciendo uso de más instrumentos de investigación que pueden ser de gran aporte para esta problemática que se identificó.

10. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alzamora Montes, M. (2017). *Limitaciones en la Producción de Fibra de Alpaca con Valor Agregado de los Productores de Puno*. Tesis, Facultad de Ciencias Administrativas y Recursos Humanos, Escuela Profesional de Administración de Negocios Internacionales, Lima.
- Andalucía. (2015). Cadena de Valor. *Andalucía emprende, Fundación Pública Andaluza*, 2.
- Atusparia, E., & Montes, D. (2013). Cadena de valor y la Satisfacción del Cliente en las Empresas Comercializadoras de Frutas de la ciudad de Huaraz -2013. Huaraz, Perú: Universidad Nacional "Santiago Antúnez de Mayolo".
- Ballou. (2004). *Logística administración de la cadena de suministro*. Mexico: Pearson.
- Barrionuevo Velastegui, R. K. (2015). La cadena de valor y la productividad en la empresa Mega Taller Multimarcas, de la ciudad de Ambato. Ecuador.
- Bloch, E., Stout, D., Cookins, G., & Chen, K. (2008). *Administración de costos un enfoque estratégico*. Mexico: McGraw-Hill.
- Carhuallanqui Mendoza, G., & Espinoza Castro, C. (2017). *Desarrollo de Cadena de Valor de Productores Rurales: Caso Quinoa y Asociación Apoqua*. Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima.
- Carranza. (2005). *Logística Mejores Practicas en Latinoamérica*. Mexico: COPYRIGHT.
- Centros Europeos de Empresas Innovadoras. (2008). Distribución en Planta 19. *Manual de Distribución en Planta 19*, 44.
- Centros Europeos de empresas innovadoras. (2008). Logística y distribución. *Manual Logística y distribución 09*, 32.
- Charles, H., & Gareth, J. (2009). *Administración Estratégica*. México: McGraw-Hill.
- Chase, R. B., Jacobs, F., & Aquilano, N. (2009). *Administración de Operaciones Producción y Cadena de Suministro*. México: McGraw-Hill.
- Chase, R., & Jacobs, R. (2011). *Administración de Operaciones Producción y Cadena de Suministros 13ª Edición*. México: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano*. Mexico: McGraw-Hill.
- Collier, D., & Evans, J. (2009). *Administración de Operaciones Bienes, Servicios y cadena de valor*. Mexico: CENGAGE learning.
- Coronel Rojas, L. (2017). *Diseño de la cadena de valor para incrementar la productividad en la confección de prendas de vestir de la asociación de productores agropecuarios de alpaca "Obreros unidos en acción", comunidad Jose Carlos Mariategui distrito de Huyurpampa-Incahuasi*.
- Cuyo LLave, Y., & Quea Lopez, P. (s.f.). Procesos de la cadena de valor en la fibra de alpaca de los productores agropecuarios del centro poblado de Nequeneque, del distrito de Muñani Azángaro - Puno 2019(Tesis de licenciatura- Universidad Peruana Unión). 2019. Repositorio institucional.

- David. (2008). *Administración Estratégica*. Mexico: Pearson.
- FAO. (2005). Situación Actual de los Camélidos Sudamericanos del Perú. *Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y Alimentación*.
- Fortunato, C. (2017). *La Cadena de Valor Para Optimizar La Producción de Fibra de Alpaca en la Empresa Sais Sollocota LTDA*. Lima.
- García Vega, E. (2012). *¿Cómo generar valor en las empresas?* Lima: Universidad del Pacífico.
- Garnica, & Maubert. (2016). *Fundamentos de Marketing*. Mexico: Pearson.
- Gayosso Aparicio, V. (2016). *Análisis de la cadena de valor del café en la región Otomi-Tepehua*. Universidad Autónoma Agraria Antonio Narro, Mexico.
- Guajardo Meneses, A. (2013). Los impactos de la sostenibilidad en la Cadena de Valor de la organización. *Capacitarse formando liderazgos Responsables*, 7.
- Heizer, & Render. (2008). *Dirección de la Producción y Operaciones*. España: Pearson.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2006). *Metodología de la Investigación*. México: McGraw-Hill.
- Hitt, Ireland, & Hoskisson. (2008). *Administración Estratégica*. Mexico: Cengage Learning.
- Hitt, M., Black, J., & Porter, L. (2006). *Administración*. México: PEARSON.
- Iglesias, D. (2002). *Cadenas de valor como estrategia: las cadenas de valor en el sector agroalimentario*. Argentina: EEA_INTA.
- Jones, C. W. (2009). *Administración Estratégica*. Mexico: McGraw_Hill.
- Koontz, H., & Weihrich, H. (2007). *Elementos de la Administración un Enfoque Internacional*. México: McGraw-Hill.
- Kotler, & Armstrong. (2012). *Marketing*. Mexico: Pearson.
- Krajewski, L., Ritzman, L., & Malhotra, M. (2008). *Administración de Operaciones Procesos y Cadenas de Valor 8ª Edición*. México: PEARSON EDUCACIÓN.
- López. (2009). *Logística Comercial*. Madrid: Paraninfo.
- Mendoza Mamani, Y. (2016). *La Cadena de Valor en la Producción de Tara de la Región Tacna para su Vinculación con el comercio Internacional en los años 2014 y 2015*. Universidad Privada de Tacna, Tacna.
- Mora. (2011). *Las Mejores Prácticas en la Cadena de Abastecimiento*. Colombia: ECOE EDICIONES.
- Mora. (2012). *Gestión Logística Integral*. Colombia: Ecoe Ediciones.
- Ñaupas, H., Valdivia, M., Palacios, J., & Romero, H. (2018). *Metodología de Investigación Cualitativa- Cuantitativa y Redacción de la Tesis*. Ediciones U.
- Peña, Y., Nieto, P., & Díaz, F. (2008). Cadenas de Valor: un Enfoque para las agrocadenas. *Equidad y Desarrollo*, 78_79.

- Peteraf, T., & Strickland, G. (2012). *Administración Estratégica Teoría y Casos 18° Ed.* México: McGraw-Hill.
- Porter. (2009). *Ventaja Competitiva.* Mexico: Patria.
- Porter, M. (2006). *La ventaja Competitiva de las Naciones.* Buenos Aires: DEUSTO.
- Practicas, S. (2014). *Manual del Técnico Alpaquero.* Lima: GMC Digital.
- Prácticas, S. (2014). *Manual del Técnico alpaquero 2° Edición.* GMC Digital.
- Quea , P., & Cuyo, Y. (3 de diciembre de 2019). *Procesos de la Cadena de Valor en la fibra de alpaca de los productores Agropecuarios del centro Poblado de Nequeneque, del distrito de Muñani, Azángaro - Puno 2019.* Huaraz: Universidad Peruana Unión. Obtenido de https://repositorio.upeu.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12840/2866/Yamile_Trabajo_Bachiller_2019.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Quispe Ecos, N. (2013). *Análisis de la Cadena de Valor de la Papa Nativa en los distritos de Huayana y Pomacocha - Provincia de Andahuaylas - Apurímac.* Título Magister en Biocomercio y Desarrollo Sostenible, Pontificia Universidad Católica del Perú, Escuela de Graduados, Lima.
- Ramos Flores, C. A. (2013). *Cadena de Valor para la Producción de Artesanía Tradicional Basado en la Hoja de Maíz.* Universidad Autónoma del Estado de México, México.
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2009). *Administración 10° Edición.* México: Pearson.
- Rodriguez, & Hernandez. (2006). *Introducción a la administración.* Mexico: Mc Graw Hill.
- Ruiz , J. (2013). *La Cadena de Valor. IE Business school, 2.*
- Ruiz, C. (2007). *Instrumentos de Investigación Educativa.* . Venezuela: Fedupel.
- Ruiz, j. (2013). *La cadena de valor. IE Business School, 2_3.*
- Serra, D. (2005). *La logística empresarial. Gestión 2000, 30.*
- Soluciones Prácticas. (2014). *Manual del tecnico alpacaquero Segunda Edición.* (G. D. SAC, Ed.) Perú. Obtenido de <https://isbn.cloud/9786124134234/manual-del-tecnico-alpaquero/>
- Tompson, A. A., Peteraf, M. A., Gamble, J. E., & Strickland, A. J. (2012). *Administración Estratégica.* Mexico: McGaw Hill.
- Trejo Téllez, B. (2011). *Modelo de cadena de valor para el desarrollo rural: el caso del sector ovino en México y España.* Tesis doctoral, Universidad Politécnica de Madrid, Escuela técnica superior de ingenieros agrónomos, Madrid.
- Trejo Téllez, B. (2011). *Modelo de la cadena de valor para el desarrollo rural: el caso del sector ovino en México y España.* Madrid.
- Vásquez, D., & Palomo, M. (2016). *Diferencia entre la cadena de valor y la cadena de suministros, para generar una ventaja competitiva.* ISSN, 2241-2251.
- Wheelen, T., & Hunger, D. (2007). *Administración Estratégica y Política de Negocios 10° Edición.* México: PEARSON EDUCACIÓN.

ANEXOS

Anexo N° 1: Matriz de Consistencia

TITULO	PROBLEMA GENERAL	OBJETIVO GENERAL	VARIABLES
LA CADENA DE VALOR EN LA PRODUCCIÓN DE LA FIBRA DE ALPACA Y OVEJA DE LA COMUNIDAD CAMPESINA DE CÁTAC - PROVINCIA DE RECUAY ANCASH-2019	¿Cuáles son las características del proceso de la cadena de valor en la producción de la fibra de alpaca y oveja en la comunidad campesina de Cátac en el año 2019?	Determinar las características del proceso de la cadena de valor en la producción de la fibra de alpaca y oveja en la comunidad campesina de Cátac en el año 2019	Cadena de valor
	PROBLEMA ESPECIFICO	OBJETIVO ESPECIFICO	INDICADORES
	<ul style="list-style-type: none"> ¿Cuáles son las características de la logística de entrada de la cadena de valor en la producción de la fibra de alpaca y oveja en la comunidad campesina de Cátac en el año 2019? ¿Cuáles son las características de operaciones de la cadena de valor en la producción de la fibra de alpaca y oveja en la comunidad campesina de Cátac en el año 2019? ¿Cuáles son las características de logística de salida de la cadena de valor en la producción de la fibra de alpaca y oveja en la comunidad campesina de Cátac en el año 2019? ¿Cuáles son las características de mercadotecnia y ventas de la cadena de valor en la producción de la fibra de alpaca y oveja en la comunidad campesina de Cátac en el año 2019? ¿Cuáles son las características de servicio de la cadena de valor en la producción de la fibra de alpaca y oveja en la 	<ul style="list-style-type: none"> Determinar las características de la logística de entrada de la cadena de valor en la producción de la fibra de alpaca y oveja en la comunidad campesina de Cátac. Identificar las características de operaciones de la cadena de valor en la producción de la fibra de alpaca y oveja en la comunidad campesina de Cátac. Conocer las características de la logística de salida de la cadena de valor en la producción de la fibra de alpaca y oveja en la comunidad campesina de Cátac. identificar las características de mercadotecnia y ventas de la cadena de valor en la producción de la fibra de alpaca y oveja en la comunidad campesina de Cátac. Conocer las características del servicio de la cadena de valor en la producción de la fibra de alpaca y oveja en la 	<ul style="list-style-type: none"> Recepción Almacenamiento Transporte Control de inventario Proceso de Producción *Manejo técnico de pastos naturales *Manejo técnico del proceso productivo *Esquila *Instalaciones *Manejo de equipos. Almacén de productos terminados Distribución de productos terminados Procesamiento de pedidos Publicidad Fuerza de ventas Fijación de precios Atención a las quejas y compras Compras de activos, suministros e insumos. Mejora del proceso de diseño Reclutamiento

	<p>comunidad campesina de Cátac en el año 2019?</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Cuáles son las características de abastecimiento de la cadena de valor en la producción de la fibra de alpaca y oveja en la comunidad campesina de Cátac en el año 2019? • ¿Cuáles son las características de desarrollo tecnológico de la cadena de valor en la producción de la fibra de alpaca y oveja en la comunidad campesina de Cátac en el año 2019? • ¿Cuáles son las características de administración de recursos humanos de la cadena de valor en la producción de la fibra de alpaca y oveja en la comunidad campesina de Cátac en el año 2019? • ¿Cuáles son las características de infraestructura de la empresa de la cadena de valor en la producción de la fibra de alpaca y oveja en la comunidad campesina de Cátac en el año 2019? 	<p>comunidad campesina de Cátac.</p> <ul style="list-style-type: none"> • identificar las características de abastecimiento de la cadena de valor en la producción de la fibra de alpaca y oveja en la comunidad campesina de Cátac. • Determinar las características de desarrollo tecnológico de la cadena de valor en la producción de la fibra de alpaca y oveja en la comunidad campesina de Cátac. • Conocer las características de administración de recursos humanos de la cadena de valor de la producción fibra de alpaca y oveja en la comunidad campesina de Cátac. • Determinar las características de infraestructura de la empresa de la cadena de valor en la producción fibra de alpaca y oveja en la comunidad campesina de Cátac. 	<ul style="list-style-type: none"> • Contratación • Capacitación • Planeación • Contabilidad y finanzas.
--	---	--	--

Anexo N° 2: Cuestionario



UNIVERSIDAD NACIONAL
“SANTIAGO ANTÚNEZ DE MAYOLO”
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN Y TURISMO
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN

OBJETIVO: Conocer las características del proceso de la cadena de valor en la producción de la fibra de alpaca y oveja en la comunidad campesina de Cátac en el año 2019.

Cuestionario confidencial amparado en el Decreto Legislativo N° 604 – Secreto Estadístico

INSTRUCCIONES: Marcar con (X) la alternativa u opción que Ud. crea que es la conveniente.

CUESTIONARIO PARA LOS TRABAJADORES

I. DATOS GENERALES:

<p>Género:</p> <p>a) Masculino</p> <p>b) Femenino</p>	<p>Cargo</p> <p>Actividades Primarias</p> <p>a) Pastores de ovinos</p> <p>b) Pastor de Alpacunos</p> <p>c) Regadores</p> <p>d) Esquiladores</p> <p>e) Técnico Pecuario</p> <p>Actividades de Apoyo</p> <p>f) Administrador</p> <p>g) Contador</p> <p>h) Almacenero</p> <p>i) Cardex</p> <p>j) Cajero</p>
<p>II. DATOS PARA EL ESTUDIO</p> <p style="text-align: center;">LA CADENA DE VALOR</p> <p>ACTIVIDADES PRIMARIAS</p> <p>Logística de entrada</p> <p>1. Considero que la recepción de la materia prima, insumos, materiales y equipos se realiza de manera</p>	<p>c) Casi de acuerdo.</p> <p>d) De acuerdo</p> <p>3. Aprecio que se lleva a cabo de manera adecuada el transporte de la materia prima, insumos y equipos, su programación en los vehículos</p>

<p>adecuada, se verifica la cantidad y su estado de envío.</p> <p>a) En desacuerdo. b) Casi en desacuerdo. c) Ni de acuerdo, ni en desacuerdo. d) Casi de acuerdo. e) De acuerdo</p> <p>2. Percibo que el proceso de almacenamiento de la materia prima, insumos, materiales y equipos, su codificación, clasificación, criterios de condición, asignación de espacios, estándares de aceptación o rechazo, sistema de cómputo y conservación se realiza de forma correcta.</p> <p>a) En desacuerdo. b) Casi en desacuerdo. c) Ni de acuerdo, ni en desacuerdo.</p> <p>Operaciones</p> <p>5. Considero que se realiza el manejo técnico de pastos de forma cuidadosa y respetando los protocolos.</p> <p>a) En desacuerdo. b) Casi en desacuerdo. c) Ni de acuerdo, ni en desacuerdo. d) Casi de acuerdo. e) De acuerdo</p> <p>6. Creo que se realiza el manejo técnico de procesos productivos</p>	<p>teniendo en cuenta a las vías de accesos.</p> <p>a) En desacuerdo. b) Casi en desacuerdo. c) Ni de acuerdo, ni en desacuerdo. d) Casi de acuerdo. e) De acuerdo</p> <p>4. Creo que el control de inventario de la materia prima, insumos, materiales y equipos se dan de manera adecuada, se actualizan, verifican y controlan periódicamente con vales de salida de almacén.</p> <p>a) En desacuerdo. b) Casi en desacuerdo. c) Ni de acuerdo, ni en desacuerdo. d) Casi de acuerdo. e) De acuerdo</p> <p>10. Considero que para el almacén de los productos terminados (fibra) se organiza el lugar, se dispone el transporte y se maneja un control de registros adecuado para hacer la entrega a tiempo.</p> <p>a) En desacuerdo. b) Casi en desacuerdo. c) Ni de acuerdo, ni en desacuerdo. d) Casi de acuerdo. e) De acuerdo</p> <p>11. Considero que la distribución de bienes terminados es a través de la</p>
---	--

<p>de acuerdo a lo establecido por la Comunidad.</p> <p>a) En desacuerdo. b) Casi en desacuerdo. c) Ni de acuerdo, ni en desacuerdo. d) Casi de acuerdo. e) De acuerdo</p> <p>7. Siento que para realizar la esquila de los ovinos y alpacas se cuenta con la infraestructura requerida (manga de apartos, baños, galpón de esquila, compartimientos para depositar la fibra clasificada, almacén y playa de espera de los auquénidos).</p> <p>a) En desacuerdo. b) Casi en desacuerdo. c) Ni de acuerdo, ni en desacuerdo. d) Casi de acuerdo. e) De acuerdo</p> <p>8. ¿Considero que se cumple con la clasificación y categorización de la fibra obtenida?</p> <p>a) En desacuerdo. b) Casi en desacuerdo. c) Ni de acuerdo, ni en desacuerdo. d) Casi de acuerdo. e) De acuerdo</p> <p>9. Considero que las instalaciones del área pecuaria están distribuidas y acondicionadas para cumplir con el proceso de producción.</p>	<p>venta personal y acudir a las ferias locales se da de manera correcta</p> <p>a) En desacuerdo. b) Casi en desacuerdo. c) Ni de acuerdo, ni en desacuerdo. d) Casi de acuerdo. e) De acuerdo</p> <p>12. Percibo un adecuado procesamiento de pedidos para los intermediarios, acopiadores e industrias y se envían según los requerimientos.</p> <p>a) En desacuerdo. b) Casi en desacuerdo. c) Ni de acuerdo, ni en desacuerdo. d) Casi de acuerdo. e) De acuerdo</p> <p>Marketing y Ventas</p> <p>13. Considero que los medios de las campañas de publicidad (televisiva, radial y digital) y promoción (vales, ofertas y cupones) se desarrollan de acuerdo al perfil de los clientes</p> <p>a) En desacuerdo. b) Casi en desacuerdo. c) Ni de acuerdo, ni en desacuerdo. d) Casi de acuerdo. e) De acuerdo</p> <p>14. Creo que la fuerza de ventas cumple con las tareas asignadas para la captación de los clientes.</p> <p>a) En desacuerdo. b) Casi en desacuerdo. c) Ni de acuerdo, ni en desacuerdo.</p>
---	--

<p>a) En desacuerdo. b) Casi en desacuerdo. c) Ni de acuerdo, ni en desacuerdo. d) Casi de acuerdo. e) De acuerdo</p> <p>15. Percibo que el mantenimiento de equipos, máquinas y materiales (cuchillo, tijera de esquila, afilador de cuchillas, maquinas esquiladoras, etc.) para la producción de fibra se realiza de manera oportuna.</p> <p>a) En desacuerdo. b) Casi en desacuerdo. c) Ni de acuerdo, ni en desacuerdo. d) Casi de acuerdo. e) De acuerdo</p> <p>16. Considero la fijación de precios de los productos teniendo en cuenta los costos, gastos y obtener una ganancia son los adecuados.</p> <p>a) En desacuerdo. b) Casi en desacuerdo. c) Ni de acuerdo, ni en desacuerdo. d) Casi de acuerdo. e) De acuerdo</p> <p>Servicio</p> <p>17. Considero que el manejo en la atención de compras es la adecuada, mediante el registro de una base de datos y seguimiento.</p>	<p>d) Casi de acuerdo. e) De acuerdo</p> <p>Desarrollo en Tecnología</p> <p>20. Creo que es importante para la mejora del proceso de diseño la incorporación de equipos y maquinarias tecnológicas para la crianza y corte de la fibra.</p> <p>a) En desacuerdo. b) Casi en desacuerdo. c) Ni de acuerdo, ni en desacuerdo. d) Casi de acuerdo. e) De acuerdo</p> <p>Administración de Recursos Humanos</p> <p>21. Percibo que las técnicas y evaluaciones para el reclutamiento del personal son las adecuadas.</p> <p>a) En desacuerdo. b) Casi en desacuerdo. c) Ni de acuerdo, ni en desacuerdo. d) Casi de acuerdo. e) De acuerdo</p> <p>22. Considero que la contratación del personal se da en los términos y condiciones pactados.</p> <p>a) En desacuerdo. b) Casi en desacuerdo. c) Ni de acuerdo, ni en desacuerdo. d) Casi de acuerdo. e) De acuerdo</p>
--	--

<p>a) En desacuerdo. b) Casi en desacuerdo. c) Ni de acuerdo, ni en desacuerdo. d) Casi de acuerdo. e) De acuerdo</p> <p>18. Percibo que el manejo en la atención a las quejas es la adecuada, mediante el registro en el libro de reclamaciones.</p> <p>a) En desacuerdo. b) Casi en desacuerdo. c) Ni de acuerdo, ni en desacuerdo. d) Casi de acuerdo. e) De acuerdo</p> <p>ACTIVIDADES DE APOYO</p> <p>Abastecimiento</p> <p>19. Considero adecuada la frecuencia para la compra de insumos, activos y suministros.</p> <p>a) En desacuerdo. b) Casi en desacuerdo. c) Ni de acuerdo, ni en desacuerdo. d) Casi de acuerdo. e) De acuerdo</p> <p>25. Considero que las finanzas y contabilidad de la comunidad se llevan a cabo de manera óptima.</p> <p>a) En desacuerdo. b) Casi en desacuerdo.</p>	<p>23. Creo que se brinda la capacitación del personal de manera constante y programada.</p> <p>a) En desacuerdo. b) Casi en desacuerdo. c) Ni de acuerdo, ni en desacuerdo. d) Casi de acuerdo. e) De acuerdo</p> <p>Infraestructura de la empresa</p> <p>24. Percibo que las actividades de planeación son permanentes y comunicados a todos los trabajadores.</p> <p>a) En desacuerdo. b) Casi en desacuerdo. c) Ni de acuerdo, ni en desacuerdo. d) Casi de acuerdo. e) De acuerdo</p>
--	---

<p>c) Ni de acuerdo, ni en desacuerdo.</p> <p>d) Casi de acuerdo.</p> <p>e) De acuerdo</p>	
--	--

Anexo N° 3: Validación del instrumento de investigación



VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN MEDIANTE JUICIO DE EXPERTOS

DATOS GENERALES:

Apellidos y nombres del docente	Cargo del docente	Nombre del instrumento	Autor(a) del instrumento
Dextre Martínez William René	Docente UNASAM	CUESTIONARIO	Bach. Alvarado Ramirez Milly Magaly
Título del estudio: "LA CADENA DE VALOR EN LA PRODUCCIÓN DE LA FIBRA DE ALPACA Y OVEJA EN LA COMUNIDAD CAMPESINA DE CÁTAC, PROVINCIA DE RECUAY, ANCASH 2019"			

ASPECTOS DE VALIDACIÓN:

Coloque el porcentaje, según intervalo.

INDICADORES	CRITERIOS	DEFICIENTE 00-20%				REGULAR 21-40%				BUENA 41-60%				MUY BUENA 61-80%				EXCELENTE 81-100%				SUB TOTAL
		0	6	11	16	21	26	31	36	41	46	51	56	61	66	71	76	81	86	91	96	
		5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100	
1. CLARIDAD	Esta formulado con lenguaje apropiado.													65								65
2. OBJETIVIDAD	Esta expresado en conductas actividades, observables en una organización.													65								65
3. ACTUALIDAD	Adecuado el avance de la ciencia y la tecnología.													65								65
4. ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica coherente.														70							70
5. SUFICIENCIA	Comprende los aspectos (indicadores, sub escalas, dimensiones) en cantidad y calidad.														70							70
6. INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar la influencia de la V.I. en la V.D. o la relación entre ambas, con determinados sujetos y contexto.													65								65
7. CONSISTENCIA	Basado en aspectos teórico-científicos.													65								65
8. COHERENCIA	Entre los índices, indicadores y las dimensiones.															75						75
9. METODOLOGIA	La estrategia responde al propósito del diagnóstico.													65								65
10. PERTINENCIA	Es útil y adecuado para la investigación													65								65
PROMEDIO																						67

- OPINION DE APLICABILIDAD:
- Procede su aplicación
 - Procede su aplicación previo levantamiento de las observaciones que se adjuntan
 - No procede su aplicación

Huaraz, 18/03/2021	40138473		993 007 106
Lugar y fecha	DNI. N°	Firma del experto	Teléfono

VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN MEDIANTE JUICIO DE EXPERTOS

DATOS GENERALES:

Apellidos y nombres del docente	Cargo del docente	Nombre del instrumento	Autor(a) del instrumento
DIAZ LEDESMA JOHN ALEX	DOCENTE	CUESTIONARIO	Bach. Alvarado Ramirez Milly Magaly
Título del estudio: "LA CADENA DE VALOR EN LA PRODUCCIÓN DE LA FIBRA DE ALPACA Y OVEJA EN LA COMUNIDAD CAMPESINA DE CÁTAC, PROVINCIA DE RECUAY, ANCASH 2019"			

ASPECTOS DE VALIDACIÓN:

Coloque el porcentaje, según intervalo.

INDICADORES	CRITERIOS	DEFICIENTE 00-20%				REGULAR 21-40%				BUENA 41-60%				MUY BUENA 61-80%				EXCELENTE 81-100%				SUB TOTAL
		0	6	11	16	21	26	31	36	41	46	51	56	61	66	71	76	81	86	91	96	
		5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100	
1. CLARIDAD	Esta formulado con lenguaje apropiado.																		X			90
2. OBJETIVIDAD	Esta expresado en conductas actividades, observables en una organización.																		X			90
3. ACTUALIDAD	Adecuado el avance de la ciencia y la tecnología.																		X			90
4. ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica coherente.																		X			90
5. SUFICIENCIA	Comprende los aspectos (indicadores, sub escalas, dimensiones) en cantidad y calidad.																		X			90
6. INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar la influencia de la V.I. en la V.D. o la relación entre ambas, con determinados sujetos y contexto.																		X			90
7. CONSISTENCIA	Basado en aspectos teórico-científicos.																		X			90
8. COHERENCIA	Entre los índices, indicadores y las dimensiones.																		X			90
9. METODOLOGIA	La estrategia responde al propósito del diagnóstico.																		X			90
10. PERTINENCIA	Es útil y adecuado para la investigación																		X			90
PROMEDIO																					90	

- OPINION DE APLICABILIDAD:**
- Procede su aplicación
- Procede su aplicación previo levantamiento de las observaciones que se adjuntan
- No procede su aplicación

01/03/2021	17856598		943247651
Lugar y fecha	DNI. N°	Firma del experto	Teléfono



Anexo N° 4: Análisis de fiabilidad

Coefficiente Alfa de Cronbach (α)

Con la finalidad de determinar las características del proceso de la cadena de valor en la producción de la fibra de alpaca y oveja en la comunidad campesina de Cátac en el año 2019, se procedió a realizar el análisis estadístico de fiabilidad mediante el coeficiente del Alfa de Cronbach que permita verificar y corroborar que el instrumento es confiable y coherente para ello se utilizó el software estadístico SPSS V. 26.

Tabla 32. Interpretación del coeficiente de confiabilidad

Rangos	Magnitud
0.81 a 1.00	Muy alta
0.61 a 0.80	Alta
0.41 a 0.60	Moderada
0.21 a 0.40	Baja
0.01 a 0.20	Muy baja

Fuente: (Ruiz, 2007)

Tabla 33. Análisis de la confiabilidad

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
0.871	25

Para el análisis de confiabilidad del instrumento se aprecia que se determinó como resultado del coeficiente del **Alfa de Cronbach es igual a 0.871**; la cual se encuentra en el rango aceptable de 0.81 a 1.00, con muy alta confiabilidad.

Estadísticas de total de elemento

	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
P1.Considero que la recepción de la materia prima, insumos, materiales y equipos se realiza de manera adecuada, se verifica la cantidad y su estado de envío.	87,40	98,884	,353	,869
P2.Percibo que el proceso de almacenamiento de la materia prima, insumos, materiales y equipos, su codificación, clasificación, criterios de condición, asignación de espacios, estándares de aceptación o rechazo, sistema de cómputo y conservación se realiza de forma correcta.	87,75	91,039	,752	,855
P3.Aprecio que se lleva a cabo de manera adecuada el transporte de la materia prima, insumos y equipos, su programación en los vehículos teniendo en cuenta a las vías de accesos.	87,15	100,029	,432	,866
P4.Creo que el control de inventario de la materia prima, insumos, materiales y equipos se dan de manera adecuada, se actualizan, verifican y controlan periódicamente, con vales de salida de almacén	87,00	98,947	,442	,866
P5.Considero que se realiza el manejo técnico de pastos de forma cuidadosa y respetando los protocolos	87,15	102,871	,269	,870
P6.Creo que se realiza el manejo técnico de procesos productivos de acuerdo a lo establecido a por la comunidad	87,25	102,197	,264	,870

P7. Siento que para realizar la esquila de los ovinos y alpacas se cuenta con la infraestructura requerida (manga de apartos, bañaderos, galpón de esquila, compartimientos para depositarla fibra clasificada, almacén y playa de espera de los auquénidos)	89,75	100,197	,377	,868
P8.Considero que se cumple con clasificación y categorización de la fibra obtenida	90,10	96,411	,524	,863
P9.Considero que las instalaciones del área pecuaria están distribuidas y acondicionadas para cumplir con el proceso de producción	89,35	97,818	,374	,869
P.10.Considero que para el almacén de los productos terminados (fibra) se organiza el lugar, se dispone el transporte y se maneja un control de registros adecuado para hacer la entrega a tiempo	87,95	97,208	,352	,870
P11.Considero que la distribución de bienes terminados(fibra) es a través de la venta personal y acudir a las ferias locales se da de manera correcta	86,55	105,524	,127	,872
P12.Percibo un adecuado procesamiento de pedidos para los intermediarios, acopiadores e industrias y se envían según los requerimientos	87,80	98,695	,516	,864
P13. Considero que los medios de las campañas de publicidad(televisiva, radial y digital) y promoción (vales, ofertas y cupones) se desarrollan de acuerdo al perfil de los clientes	88,20	98,589	,413	,867
P14.Creo que la fuerza de ventas cumple con las tareas asignadas para la captación de los clientes	88,00	96,105	,624	,860
P15.Percibo que el mantenimiento de equipos, maquinarias y materiales(cuchillo, tijera de esquila, afilador de cuchillas, maquinas esquiladoras, etc) para la producción de la fibra se realiza de manera oportuna	87,20	99,853	,409	,867

P16. Considero la fijación de precios de los productos teniendo en cuenta los costos, gastos y obtener una ganancia son los adecuados	87,85	96,345	,613	,861
P17. Considero que el manejo en la atención de compras es la adecuada, mediante el registro de una base de datos y seguimiento	87,85	95,924	,589	,861
P18. Percibo que el manejo en la atención es la adecuada, mediante el registro en el libro de reclamaciones	87,70	98,011	,484	,864
P19. Considero adecuada la frecuencia para la compra de insumos, activos y suministros	87,15	100,450	,456	,866
P20. Creo que es importante para la mejora del proceso de diseño la incorporación de equipos y maquinarias tecnológicas para la crianza y corte de la fibra	86,50	106,579	,057	,872
P21. Percibo que las técnicas y evaluaciones para el reclutamiento del personal son las adecuadas	87,35	97,292	,487	,864
P22. Considero que la contratación del personal se da en los términos y condiciones pactados	86,75	104,513	,176	,872
P23. Creo que se brinda la capacitación del personal de manera constante y programada	89,20	105,958	,000	,880
P24. Percibo que las actividades de planeación son permanentes y comunicados a todos los trabajadores	87,65	93,924	,760	,856
P25. Considero que las finanzas y contabilidad de la comunidad se llevan a cabo de manera óptima	88,20	92,695	,763	,855