



UNIVERSIDAD  
PRIVADA  
DEL NORTE

# FACULTAD DE NEGOCIOS

---

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN Y NEGOCIOS  
INTERNACIONALES

“CARACTERÍSTICAS DE ASOCIATIVIDAD QUE INFLUYEN  
EN LA PRODUCCIÓN DE FLORES DEL DISTRITO DE  
NAMORA – CAJAMARCA PARA LA COMERCIALIZACIÓN  
DENTRO DEL MERCADO ESTADOUNIDENSE, 2018”

Tesis para optar el título en:

**Licenciada en Administración y Negocios Internacionales**

**Autores:**

Leylis Fiorela Vásquez Vallejos

Karina Yveth Montoya Terrones

**Asesor:**

Lic. Luis Felipe Velasco Luza

Cajamarca – Perú

2017

## APROBACIÓN DE LA TESIS

El asesor y los miembros del jurado evaluador asignados, **APRUEBAN** la tesis desarrollada por el (la) Bachiller **Leylis Fiorela Vásquez Vallejos; Karina Yveth Montoya Terrones**, denominada:

**“CARACTERÍSTICAS DE ASOCIATIVIDAD QUE INFLUYEN EN LA  
PRODUCCIÓN DE FLORES DEL DISTRITO DE NAMORA – CAJAMARCA  
PARA LA COMERCIALIZACIÓN DENTRO DEL MERCADO  
ESTADOUNIDENSE, 2018”**

---

**Lic. Luis Felipe Velasco Luza**

**ASESOR**

---

**Fernando Guerrero Figueroa**

**PRESIDENTE**

---

**Luis Gómez Vargas**

---

**Paulo Soriano Torres**

## DEDICATORIA

*En primer lugar, a Dios por darnos la oportunidad de vivir, por permitirnos llegar a este momento tan importante de nuestras vidas y por habernos regalado el amor incondicional de nuestras familias.*

*Con gratitud y cariño a nuestros familiares, los cuales nos han apoyado en todo momento y por sus consejos, gracias por darnos la oportunidad de seguir una carrera profesional y por depositar su confianza en nosotros, no los defraudaremos.*

*A nuestros maestros, que día a día nos han enseñado cosas nuevas las cuales las aplicaremos en nuestra vida profesional, gracias a nuestros asesores quienes con sus palabras rigurosas y sus consejos hemos ido forjándonos con sabiduría y optimismo.*

*Agradecemos a todas las personas que confían y creen en nosotros, que siempre nos han dado su apoyo y palabras de aliento.*

*Fiorela y Karina*

## AGRADECIMIENTO

Agradecemos a nuestras familias por su apoyo incondicional, a nuestros maestros y a todas las personas que con sus palabras y sus consejos hemos podido seguir adelante en nuestros proyectos de vida y por habernos dado la fuerza para culminar esta importante etapa.

*Fiorela y Karina*

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

### Contenido

<b>APROBACIÓN DE LA TESIS.....</b>	<b>ii</b>
<b>DEDICATORIA.....</b>	<b>iii</b>
<b>AGRADECIMIENTO.....</b>	<b>iv</b>
<b>ÍNDICE DE CONTENIDOS.....</b>	<b>v</b>
<b>ÍNDICE DE TABLAS.....</b>	<b>ix</b>
<b>ÍNDICE DE FIGURAS.....</b>	<b>xi</b>
<b>RESUMEN.....</b>	<b>xiii</b>
<b>ABSTRACT.....</b>	<b>xiv</b>
<b>CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>15</b>
1.1 Realidad Problemática.....	15
1.2 Formulación del problema.....	21
1.3 Justificación.....	21
1.4 Limitaciones.....	22
1.5 Objetivos.....	23
1.5.1 Objetivo General.....	23
1.5.2 Objetivos Específicos.....	23
<b>CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO.....</b>	<b>24</b>
2.1 Antecedentes.....	24
2.1.1 Antecedentes Internacionales.....	24
2.1.2 Antecedentes Nacionales.....	31
2.1.3 Antecedentes Locales.....	33
2.2 Bases Teóricas.....	34
2.2.1 Teoría de Asociatividad.....	34
2.2.2 Teoría de Cultura Exportadora.....	44

2.2.3 Teoría de Exportación.....	44
2.2.4 Teoría de Competitividad.....	48
2.2.5 Teoría de Globalización.....	49
2.2.6 Teoría de Producción.....	50
2.2.7 Teoría de Comercialización.....	51
2.2.7 Teoría de Oferta y Demanda.....	55
2.3 Hipótesis.....	56
2.3.1 Formulación de Hipótesis General.....	56
<b>CAPÍTULO 3. METODOLOGÍA.....</b>	<b>56</b>
3.1 Variables.....	56
3.2 Operacionalización de Variables.....	57
3.3 Diseño de Investigación.....	59
3.4 Unidades de Estudio.....	59
3.5 Población.....	59
3.6 Muestra.....	60
3.7 Técnicas, Instrumentos y Procedimientos de Recolección de Datos.....	60
3.8 Métodos, Instrumentos y Procedimientos de Análisis de Datos.....	61
<b>CAPÍTULO 4. RESULTADOS.....</b>	<b>62</b>
4.1 Resultados de Encuestas.....	62
4.2 Resultados de Entrevistas.....	84
<b>CAPÍTULO 5. DISCUSIÓN.....</b>	<b>86</b>
<b>CAPÍTULO 6. PRODUCTO DE APLICACIÓN PROFESIONAL.....</b>	<b>91</b>
I. SELECCIÓN DE IDEA DE NEGOCIO.....	91
1.2 Idea de Negocio.....	91
1.3 Descripción del equipo emprendedor.....	92
1.4 Descripción de la idea de Negocio.....	92
1.5 Descripción del producto.....	92
1.6 Clasificación arancelaria.....	92
1.7 Marca Establecida.....	93

<b>II. ANÁLISIS DEL ENTORNO</b> .....	<b>93</b>
2.1 Análisis del entorno externo.....	93
2.2 Análisis de la competencia.....	95
2.3 CIU.....	98
2.4 Análisis de las Fuerzas de Porter.....	98
2.5 Análisis Interno.....	100
2.6 Análisis de la cadena de valor.....	101
2.7 Análisis FODA.....	107
<b>III. ESTUDIO DE MERCADO</b> .....	<b>109</b>
3.1 Análisis de la competencia.....	109
3.2 Selección de mercado objetivo.....	113
3.3 Nivel de Competitividad.....	116
3.4 Definición del Objeto de Estudio.....	124
3.5 Determinación de la Muestra.....	126
3.6 Cronograma de actividades.....	127
3.7 Diseño de Metodología.....	128
3.8 Estudio de mercado y estimación de la demanda (árbol de decisión).....	143
<b>IV. PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO</b> .....	<b>148</b>
4.1 Visión.....	148
4.2 Misión.....	148
4.3 Objetivos Estratégicos.....	148
4.4 Matriz de ANSOFF.....	148
4.5 Políticas y Valores empresariales.....	149
<b>V. ESTRUCTURA DE LA EMPRESA</b> .....	<b>150</b>
5.1 Descripción de Puestos.....	151
5.2 Razón Social de la empresa.....	152
<b>VI. PLAN DEMARKETING</b> .....	<b>156</b>
6.1 Descripción de la empresa.....	156
6.2 Objetivos de Marketing.....	156

6.3 Planeamiento Estratégico de Marketing.....	157
6.4 Marketing Mix.....	157
6.5 Promoción de ventas.....	160
6.6 Estrategias de Crecimiento.....	161
6.7 Estrategias de Especialización.....	162
<b>VII. PLAN DE OPERACIONES.....</b>	<b>163</b>
7.1 Definición del Plan de Operaciones.....	163
7.2 Diseños del Plan de Operaciones.....	170
<b>VIII. PLAN DE RECURSOS HUMANOS.....</b>	<b>183</b>
8.1 Objetivos del Plan de Recursos Humanos.....	183
8.2 Planeamiento Estratégico de Recursos Humanos.....	184
8.3 Gestión de los Recursos Humanos.....	185
8.4 Selección de Personal.....	189
<b>IX. RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL.....</b>	<b>191</b>
9.1 Definición de Responsabilidad Social Empresarial (RSE).....	191
9.2 Alcance de la Responsabilidad Social Empresarial.....	191
9.3 Stakeholders.....	192
9.4 Relación con los Stakeholders.....	194
<b>X. PLAN FINANCIERO.....</b>	<b>199</b>
<b>CONCLUSIONES.....</b>	<b>207</b>
<b>RECOMENDACIONES.....</b>	<b>209</b>
<b>REFERENCIAS.....</b>	<b>210</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>220</b>



## ÍNDICE DE TABLAS

TABLA N° 1 Exportaciones Flores las Demás.....	20
TABLA N° 2 Operacionalización de Variable.....	57
TABLA N° 3 Operacionalización de Variable.....	58
TABLA N° 4 Población.....	59
TABLA N° 5 Asociatividad de Productores.....	62
TABLA N° 6 Tiempo de Producción.....	63
TABLA N° 7 Tipo de Flores Cultivadas.....	64
TABLA N° 8 Tipo de Embalaje.....	65
TABLA N° 9 Cultivo de Flores.....	66
TABLA N° 10 Factores que Condicionan una Buena Producción.....	67
TABLA N° 11 Tiempo de Producción.....	68
TABLA N° 12 Tipo de Flores Cultivadas.....	69
TABLA N° 13 Cultivo de Flores.....	70
TABLA N° 14 Conocimiento sobre Comercialización.....	71
TABLA N° 15 Comercialización del Producto.....	72
TABLA N° 16 Intermediarios para Transportar el Producto.....	73
TABLA N° 17 Principales Compradores.....	74
TABLA N° 18 Tipo de Embalaje.....	75
TABLA N° 19 Extensión actual del Invernadero.....	76
TABLA N° 20 Venta Local o Internacional.....	77
TABLA N° 21 Asociatividad de Productores.....	78
TABLA N° 22 Publicidad del Producto.....	79
TABLA N° 23 Porcentaje de Venta de Flores.....	80
TABLA N° 24 Publicidad de Flores.....	81
TABLA N° 25 Evaluación de la Aceptabilidad del Producto.....	82
TABLA N° 26 Calificación de Competitividad.....	83
TABLA N° 27 Proceso de Depuración.....	91
TABLA N° 28 Clasificación del producto.....	92

TABLA N° 29 Entorno de la empresa.....	93
TABLA N° 30 Florerías Demandantes.....	95
TABLA N° 31 Principales Competidores.....	97
TABLA N° 32 Código Clasificación Industrial Internacional Uniforme.....	98
TABLA N° 33 Clasificación detallada de actividades para el producto.....	103
TABLA N° 34 Análisis FODA.....	107
TABLA N° 35 Cruce de variables FODA.....	108
TABLA N° 36 Lista de mercados proveedores del producto.....	109
TABLA N° 37 Análisis de las principales Variables Macroeconómicas EE.UU.....	114
TABLA N° 38 Ranking de facilidad para hacer negocios.....	117
TABLA N° 39 Datos geográficos de la Ciudad de Miami.....	118
TABLA N° 40 Cronograma de actividades.....	127
TABLA N° 41 Conocimiento acerca de factores de compra.....	139
TABLA N° 42 Conocimiento para elegir un producto.....	140
TABLA N° 43 Conocimiento del precio preferible para el producto.....	141
TABLA N° 44 Conocimiento de lugares de compra del consumidor.....	142
TABLA N° 45 Exportación a Estados Unidos por tipo de flor.....	144
TABLA N° 46 Matriz ANSOFF.....	148
TABLA N° 47 Segmentación de Mercado.....	157
TABLA N° 48 Estrategias para el Crecimiento de la empresa.....	161
TABLA N° 49 Estrategias para la especialización de la empresa.....	162
TABLA N° 50 Determinación de Puntos Clave.....	163
TABLA N° 51 Ponderación de Puntos Clave.....	164
TABLA N° 52 Ordenamiento de Ponderaciones.....	165
TABLA N° 53 Asignación de Coeficientes de Importancia.....	166
TABLA N° 54 Producto de Ponderaciones y Coeficientes de Importancia.....	167
TABLA N° 55 Selección de Puntos Clave.....	168
TABLA N° 56 Conceptualización de lo que busca el emprendedor.....	169
TABLA N° 57 Objetivos del Plan de Operaciones.....	170

TABLA N° 58 Sueldo para cada personal de la empresa.....	189
TABLA N° 59 Matriz de consistencia.....	241

## ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA N° 1 Flores las Demás Perú Exportación 2017 .....	19
FIGURA N° 2 Principales Exportadores de Flores .....	20
FIGURA N° 3 Asociatividad de Productores.....	62
FIGURA N° 4 Tiempo de producción.....	63
FIGURA N° 5 Tipo de flores Cultivadas.....	64
FIGURA N° 6 Tipo de embalaje utilizado.....	65
FIGURA N° 7 Tipo de cultivo de flores.....	66
FIGURA N° 8 Factores que condicionan una buena producción.....	67
FIGURA N° 9 Tiempo de producción de flores.....	68
FIGURA N° 10 Tipo de flores cultivadas.....	69
FIGURA N° 11 Tipo de cultivo de flores.....	70
FIGURA N° 12 Conocimiento acerca de Comercialización.....	71
FIGURA N° 13 Opinión acerca de comercializar el producto.....	72
FIGURA N° 14 Intermediarios para el transporte.....	73
FIGURA N° 15 Principales compradores del producto.....	74
FIGURA N° 16 Embalaje .....	75
FIGURA N° 17 Extensión actual del invernadero.....	76
FIGURA N° 18 Venta del producto fuera de la ciudad.....	77
FIGURA N° 19 Opinión acerca de asociarse .....	78
FIGURA N° 20 Opinión sobre técnicas de venta del producto.....	79
FIGURA N° 21 Participación de ventas en el mercado.....	80
FIGURA N° 22 Opinión acerca de la publicidad del producto.....	81
FIGURA N° 23 Evaluación de aceptabilidad en el mercado.....	82
FIGURA N° 24 Opinión acerca de competitividad.....	83
FIGURA N° 25 Análisis de la cadena de valor.....	101
FIGURA N° 26 Estados Unidos: Principales Puertos de ingreso de flores.....	113
FIGURA N° 27 Principales distritos de entrada de flores.....	120
FIGURA N° 28 Porcentaje de género de los encuestados en Miami .....	128
FIGURA N° 29 Porcentaje de edades de los encuestados en Miami.....	129
FIGURA N° 30 Promedio de compra de flores.....	130
FIGURA N° 31 Motivación al momento de comprar flores.....	131

FIGURA N° 32 Lugares de compra.....	132
FIGURA N° 33 Factores importantes a momento de comprar el producto.....	133
FIGURA N° 34 Factores que influyen en la comodidad para comprar el producto..	134
FIGURA N° 35 Factores que influyen al momento de elegir un producto.....	135
FIGURA N° 36 Frecuencia con la que se compra flores.....	136
FIGURA N° 37 Valor agregado que prefiere el cliente al momento de comprar.....	137
FIGURA N° 38 Valor monetario para gastar en el producto.....	138
FIGURA N° 39 Conocimiento acerca de factores de compra.....	139
FIGURA N° 40 Conocimiento para elegir un producto.....	140
FIGURA N° 41 Conocimiento del precio preferible para el producto.....	141
FIGURA N° 42 Conocimiento de lugares de compra preferibles por el consumidor.	142
FIGURA N° 43 Árbol de Decisión.....	145
FIGURA N° 44 Organigrama de la empresa.....	150
FIGURA N° 45 Proceso de producción de flores.....	173
FIGURA N° 46 Flujo de Proceso Productivo.....	177
FIGURA N° 47 Mapa de Proceso de la Organización.....	180
FIGURA N° 48 Flujograma .....	181
FIGURA N° 49 Distribución de la planta.....	183

## RESUMEN

En la tesis a presentar el objetivo es identificar la influencia de Asociatividad en la comercialización para los productores de flores del Distrito de Namora - Cajamarca, al mercado estadounidense, 2018.

Se realizó un análisis del marco internacional, nacional y local de las flores, mostrando las estadísticas de las exportaciones e importaciones principalmente. Se analiza las buenas prácticas de productores de flores para así tomarlas como oportunidad de mejora para los productores del Distrito de Namora – Cajamarca y generar ventaja competitiva.

Para desarrollar la investigación se revisó material bibliográfico, además de realizar encuestas a 15 productores de flores y entrevistas a 2 expertos en el tema de producción y comercialización: Ing. Industrial Willy Paredes y al Ing. Forestal Luis Chávez Membrillo, de ésta manera se recopilaron datos en base de las variables de estudio, validando así la hipótesis y se pudo desarrollar la investigación.

Se obtuvo como resultado que los productores de flores del Distrito de Namora - Cajamarca, formando una asociación, pueden satisfacer la demanda del mercado de tal manera que les ayudaría a crecer individualmente, mejoras en su producción, aumento de ventas, reducción de costos, tipo de embalaje, cultivo, mayor porcentaje de ganancias, entre otros.

Podemos concluir de esta manera, que los productores de flores del Distrito de Namora - Cajamarca, ya asociados pueden incursionar a un nuevo mercado demandante como el estadounidense.

**Palabras clave:** Asociatividad, comercialización, mercado internacional, producción.

## ABSTRACT

In the thesis to present, the objective is to identify the influence of associative in trading for flower producers in the district of Namora – Cajamarca to the market in United States, 2018.

An analysis of the international, national and local market was carried out showing mainly statistics of exports and imports. Good praxis of flower producers is analyzed so that to take them as an opportunity for improvement for the producers in the district of Namora – Cajamarca so as to generate competitive advantage.

In order to do the research, bibliographical material was revised, as well as surveys were carried out to 15 flower producers. In addition to this, interviews were conducted to 2 experts in the production and marketing field: Willy Paredes, Industrial Engineer and Luis Chavez Menbrillo, Forestal Engineer, by doing so data was gathered considering the study variables thus validating hypothesis and developing research.

As a result, producers of flowers in the District of Namora could meet the market demand by forming and association which will help them to grow individually, improve their production, increase their sales, reduce costs, type packaging, crops, higher percentage in incomes, among others.

We can conclude that the producers of flowers in the District of Namora – Cajamarca, already grouped in a partnership can venture the new demanding markets such as The American market.

**Keywords:** Associativity, commercialization, international market, production.

## CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN

### 1.1. Realidad problemática.

Si bien existen muchas variedades y métodos de producción de flores hoy en día, no siempre es posible aplicar cada uno de estos exitosamente en forma directa y sencilla si no se tiene en cuenta un orden adecuado o una asociación formal.

Se puede observar que los países que exportan en mayor cantidad al Mercado Internacional cuentan no solamente con buenas tecnologías para el cuidado de las flores, sino también se puede percibir la participación de productores que se han asociado para poder de alguna manera generar mejores ingresos y también mejores métodos de cultivo, dentro de esas asociaciones encontramos a:

Florecuador, es el programa socio-ambiental de ExpoFlores, Asociación Nacional de la flor de los productores y exportadores, que promueven la responsabilidad social de Ecuador, mejora las condiciones de trabajo de los productores de flores, busca la producción sostenible con recursos óptimos y gestión de la energía y aumenta el uso de plaguicidas biológicos y alternativos, mediante la promoción de acciones en las plantaciones de flores que preserven y mejoren la calidad del medio ambiente a través de mejores prácticas de gestión relacionadas con el agua, suelo, energía, eliminación de residuos y control integrado de plagas, así como el entorno de embellecimiento y proporcionar protección y seguridad a los trabajadores de flores.

AsocolFlores es la asociación colombiana de Exportadores de Flores, creada en 1973 para representar, promover y fortalecer la competitividad de la floricultura colombiana en sus principales mercados y en el país. En representación del floricultor colombiano, AsocolFlores tiene una participación muy activa a nivel nacional e internacional. En el exterior, AsocolFlores pertenece a las principales organizaciones representativas de la floricultura. Ésta asociación se creó sin fines de lucro, para representar y promover el sector de las flores en los mercados internacionales y buscar el desarrollo integral de la floricultura, esto con el fin de mejorar la calidad de vida de los trabajadores, de sus familias y de las comunidades.

Pues bien, existen muchos lugares que cuentan con la biodiversidad necesaria para producir y competir en el mercado de la floricultura, tales como: Bolivia, Ecuador, Colombia, Perú, entre otros; considerados invernaderos naturales, es decir zonas con

condiciones ideales (la altitud de los suelos y sus numerosos microclimas) para la producción durante todo el año; por lo cual la mayoría de empresas apuntan y buscan la mejor manera de enriquecer su producción con los mejores cuidados en este mercado que crece día a día.

La competencia en este mercado es determinada por la calidad y/o variedades de flores, en este contexto las potencias del sector floricultor mundial, como Holanda, Colombia, Ecuador o Israel mantienen presencia en el mercado por ofrecer un producto de excelente calidad, puesto que utilizan un sustrato llamado polvo de coco el cual es el mejor medio de cultivo para las rosas y cientos de variedades de las distintas especies existentes, además porque han hecho de esta industria la base de sus economías, invirtiendo millones de dólares en ella. Más del 64% de las flores vendidas en Estados Unidos son importadas, siendo los principales países proveedores Colombia (US\$ 626 millones), Ecuador (US\$ 166 millones) y Holanda (US\$ 47 millones), según la Comisión Internacional de Comercio de Estados Unidos (USITC) (Lira, 2014).

El Perú posee ventajas competitivas como comparativas respecto a los competidores tradicionales, las cuales deben ser aprovechadas al máximo a fin de mejorar el desempeño de este sector, que no solo genera ingresos para el país, sino que además crea puestos de trabajo para millones de peruanos.

Perú tiene muchas tierras, sobre todo en la zona alto andina, que se pueden destinar para el cultivo de flores con el objetivo principal de exportarlas. El Perú tiene solo 300 hectáreas cultivadas y solo exporta este tipo de productos por un valor de US\$10 millones. Resultados demasiado bajos, debido a este valor, si nos comparamos con los índices de Ecuador, país que cuenta con 2.500 hectáreas destinadas para el cultivo de flores y el valor de sus exportaciones es de aproximadamente US\$ 800 millones. Mientras que Colombia posee 6.500 hectáreas cultivadas y exporta US\$1.400 millones en flores; Perú ocupa el noveno lugar como proveedor de flores al mercado estadounidense, con exportaciones de US\$5.8 millones en el 2012 (Velásquez, 2014).

Según Kukyflor, firma especializada en el cultivo, comercialización y distribución de flores en Lima, las rosas, tulipanes y girasoles son las flores con mayor demanda en el mercado y los preferidos por las mujeres. Según sus estimados, los peruanos suelen gastar hasta s/. 300 al mes en la compra de flores a lo largo del año.



Según la presidenta de la Asociación Peruana de Arquitectura del Paisaje, Carmen Victoria Balarin Polis de Iberico, señala los problemas que dificultan el crecimiento: 1) Los productores son minifundistas y necesitan asociarse; 2) Faltan vías de comunicación que conecten los campos con la ciudad; y 3) la falta de capacitación tecnológica. Si hablamos del Perú, pues es uno de los principales exportadores de flores en el mundo, pero su presencia en el mercado internacional es casi nula frente a los grandes exportadores ya mencionados.

Caraz, Tarma y Arequipa son las principales ciudades donde se siembra flores en el Perú, pero principalmente en Tarma, se sabe que Trujillo y Cuzco cada año tienen 700 mil dólares destinados a la compra de flores para sus fiestas patronales, es decir es un nicho de venta por explotar. El 72% de las flores cosechadas en el Perú van destinadas al mercado local y solo el 28% restante exportada a través de empresas como Roots Perú (46%). Vivero Los Inkas (17%) y Florisert (11%), siendo los principales compradores: Estados Unidos (58%), Italia (29%) y Holanda (6%). PROMPERU, PERUFLORES, SIERRA EXPORTADORA, entre otros, están brindando capacitaciones y orientación a los productores, comercializadores, intermediarios y empresarios a participar y descubrir el extraordinario mundo de las flores.

Por otro lado, mediante lo estudiado se puede observar que el Perú cuenta con bastantes productores de flores en distintas ciudades, pero cuenta con poca participación de asociatividad de estos, debido a que existe escasa información, poco interés de los productores, entre otros factores los cuales dificultan de que el Perú sea una potencia con respecto a la exportación de flores.

Por dicha razón, PERUFLORES, la Feria Internacional de las Flores del Perú, tiene como objetivos principales: Estimular el desarrollo de la floricultura peruana; dar a conocer el gran potencial que tiene el Perú como productor y exportador de flores y follaje; convocar a productores de la flora peruana; convocar a empresas involucradas en el rubro de la floricultura, tanto a proveedoras de insumos, herramientas, maquinaria y equipos, como a empresas que prestan servicios; difundir e intercambiar conocimientos y experiencias en la comercialización y en contacto de los distintos agentes del sector agrícola para incentivar la producción estandarizada de flores y plantas. (Fernández, 2017).

Otras asociaciones que se pueden encontrar en Perú son: Asociación de Productores Los Rosales (ASPROROSAS): TIKARISU, TIKARY – HUARAN, MUNAY y LOS ROSALES, ubicada en la región Cusco; Asociación de Productores de Flores Quiquijana, ubicada en la región Cusco.

Existen pocas Asociaciones en el Perú las cuales se encuentran mayormente en Lima, Arequipa y Cusco que cubren la demanda de flores en nuestro país, en la actualidad Cajamarca cuenta con pequeños productores de rosas y flores que se localizan mayormente en Santa Bárbara, Los Tres Molinos, El Zarco (invernadero), Otuzco, Namora y La Colpa; los cuales cubren las necesidades del mercado local, se podría decir que la floricultura es una actividad con uso intensivo de mano de obra, que se lleva a cabo en diversas zonas de clima agradable y de alta densidad demográfica, es por ello que se ha observado dentro de los distritos mencionados que en el Distrito de Namora - Región Cajamarca, se encuentra este tipo de suelo y también se encuentra una temperatura favorable de 15° a 25°, donde está ubicado un complejo privilegiado y de competitividad.

En el Distrito de Namora – Cajamarca, se cultivan rosas de tipo híbridos, esta zona cuenta con producciones alrededor de 72 mil tallos por corte y se calcula que cada rosa produce nueve cortes al año, pero no cuentan con los suficientes materiales para poder producir un monto más alto, como invernaderos más amplios, sistemas técnicos de riego actualizado, abonos más duraderos, la falta de información clara, entre otros.

Por este hecho nosotros proponemos un proyecto de asociatividad de estos productores para una expansión al mercado al que ellos van dirigidos; mejorando los invernaderos con un mayor control en los procesos de crecimiento, capaces de lograr una mayor producción por planta y con mejor calidad, como ser capaces de controlar las plagas a tiempo y no utilizar demasiados pesticidas tóxicos; el asociar a estos productores ayudaría a que estos puedan generar más producción, mejores cuidados a los sembríos y riegos, con el objetivo de que se logre exportar directamente y poco a poco mejorar la calidad de flores para poder competir con los países que lideran este mercado.

Por otro lado, las buenas prácticas que nos orientan a realizar esta propuesta de asociatividad son:

La Corporación Roots S-A ubicada en Perú, cuenta con operaciones hace más de 26 años como productores de *gypsophila*. Con el paso del tiempo, han crecido de manera natural hasta convertirse en una empresa reconocida en el mundo por ofrecer productos exclusivos, novedosos y de gran calidad. Dedicados a la producción y exportación de flores frescas a los mercados más exigentes de Norteamérica, Europa, Asia y América Latina, cuentan con más de 100 hectáreas de operación a lo largo del territorio peruano distribuidas tanto en los Andes como en el desierto, y la Ceja de Selva.

La Empresa Inka Flor de la localidad de Namora - Cajamarca, inició sus operaciones el 16 de junio del 2014 y el 19 de marzo del 2015 saca su primera producción para el mercado, está dedica al cultivo y venta de flores rojas, su producción es todo el año y las cosechas son los días lunes de 60 a 80 paquetes, los días miércoles son de 15 a 20 paquetes y viernes son 35 paquetes; los cuales constan de 25 unidades cada uno y son enviados a Lima y de 3 a 5 paquetes son destinados al mercado local. Esta empresa cuenta con 3 socios y tiene relación directa con Rosatel a la cual le venden una parte de su producción. Inka Flor utiliza riego por goteo, fertilización, capuchones para el botón de la rosa, fumigación y fertilización.

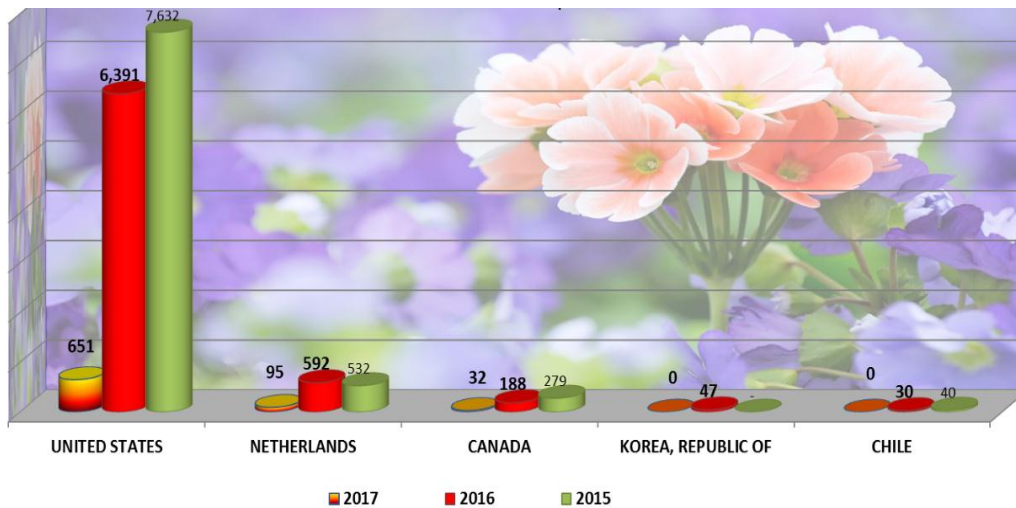


Figura 1. Flores Las Demás Perú Exportación 2017 marzo. La exportación de Flores Las Demás Perú en el 2017 alcanza los U\$ 796 mil a un precio promedio de U\$ 5.25 kilo, USA es el principal destino con U\$ 651 mil (82% del total). AGRODATAPERU.

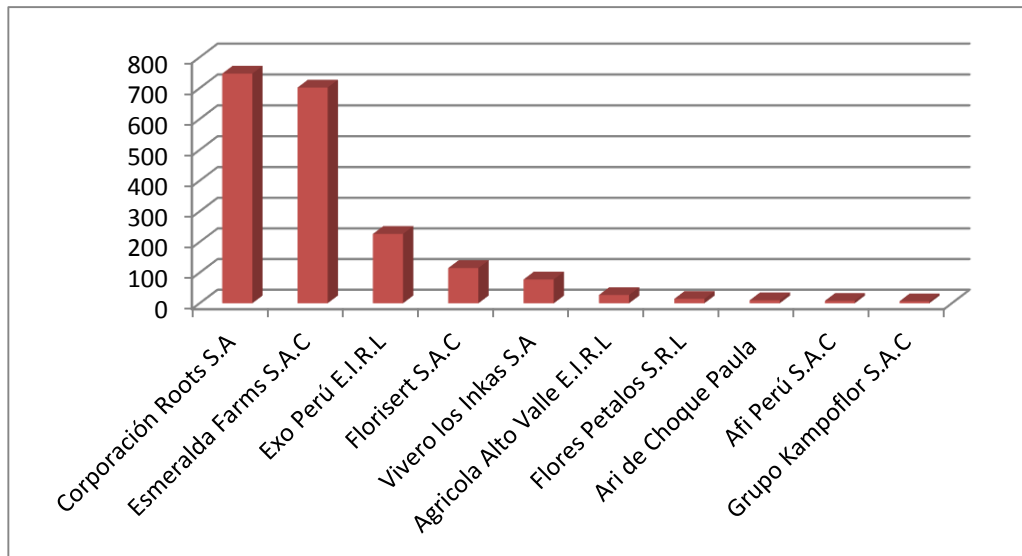


Figura 2. Principales Exportadores de Flores según valor FOB US\$ Primer Trimestre 2015. AGRODATAPERU.

Tabla 1

Exportaciones Flores Frescas Las Demás

MES	2017			2016		
	FOB	KILOS	PREC.PROM.	FOB	KILOS	PREC.PROM.
ENERO	198,282	36,787	5.39	438,072	94,427	4.64
FEBRERO	329,001	67,552	4.87	364,737	80,266	4.54
MARZO	268,262	47,139	5.69	367,418	91,666	4.01
ABRIL				597,815	122,391	4.88
MAYO				467,954	85,892	5.45
JUNIO				693,315	92,139	7.52
JULIO				697,190	116,040	6.01
AGOSTO				854,893	151,651	5.64
SEPTIEMBRE				1,205,764	213,848	5.64
OCTUBRE				933,536	162,125	5.76
NOVIEMBRE				491,593	85,320	5.76
DICIEMBRE				29,792	38,947	5.39
TOTALES	795,545	151,478	5.25	7,322,079	1,334,712	5.49
PROMEDIO	265,182	50,493		610,173	111,226	
%CRECIMIENTO	-57%	-55%	-4%	-14%	-26%	15%

Lidera las ventas Corporación Roots SA con US\$ 630 mil (79% del total)

## 1.2. Formulación del problema.

**¿Qué características de asociatividad influyen en la producción de flores del distrito de Namora – Cajamarca para la comercialización orientada al mercado de Miami – Estados Unidos en el año 2018?**

## 1.3. Justificación.

- Justificación Teórica. La investigación se justifica teóricamente porque permitirá dar a conocer una propuesta de asociatividad de productores de flores del Distrito de Namora dentro del ámbito de competitividad en el mercado Internacional, lo cual impulsará no solamente a producir lo solicitado, sino como parte del desarrollo de la comunidad; por otro lado generará el interés por parte de diversos proyectos desarrollados por el fondo de crédito para el desarrollo Agroforestal en Cajamarca, el cual destaca la producción de rosas para fomentar los negocios sostenibles.

Especialistas afirman que la demanda de flores ha ido en aumento, ya que la floricultura ha sido aceptada en el mercado internacional por la variedad de flores que se ofrece y que se caracterizan por sus diversos procesos de producción, los cuales, utilizando un manejo adecuado de tecnología, métodos de cultivo, entre otros, se obtendrá un nivel de calidad alto y conservación de medio ambiente.

Si se habla del entorno local, la producción de flores es muy importante ya que favorece a las familias que las comercializan, ya que éstas se han ido sustentando con ellas y a la vez conociendo las variedades que la naturaleza les ofrece.

- Justificación Aplicativa o Práctica. En el siguiente proyecto de investigación empleamos diferentes técnicas las cuales nos ayudaron a observar y estudiar los métodos que emplean los países líderes en exportación de flores con el fin de alcanzarlos en producción y calidad.

Una alternativa es que los productores del Distrito de Namora – Cajamarca puedan mejorar sus áreas de producción y calidad, aprovechando su clima variado y sus suelos que favorecen al cultivo realizando una adecuada

asociación de los mismos, con el fin de obtener una mejor calidad de producción para el mercado nacional e internacional.

- Justificación Valorativa. Este estudio aportará información acerca de las variedades y colores de flores producidas en el distrito de Namora, que pueden ser exportadas directamente a la ciudad de Miami. De la misma manera este estudio propondrá posibilidades de mercados para los productores de flores, así como los procedimientos, motivaciones y metodologías productivas que se deben seguir para incursionar en ellos para participar en alguna feria o evento, con la finalidad de lograr conseguir contactos y oportunidades de negocios factibles para el producto.
- Justificación Académica. El trabajo de investigación denominado “Asociatividad de productores de flores del Distrito de Namora – Cajamarca y su influencia en la comercialización dentro del mercado estadounidense, 2018”, está articulado dentro de la línea de investigación: Asociatividad y Desarrollo de Cadenas Productivas. Asimismo, dicho estudio es realizado para obtener el título de licenciada en Administración y Negocios Internacionales.

#### **1.4. Limitaciones**

- Límite de tiempo, debido al tiempo corto que se estableció para finalizar la investigación de nuestro trabajo; para superar esta limitante se dedicó todo el tiempo y esfuerzo posible para llegar a realizar las encuestas a las distintas personas dedicadas al rubro de producción de flores en Namora - Cajamarca.
- La escasa información de los lugares de producción de flores y rosas; para superar esta limitante, se realizó el recorrido de las diferentes zonas aledañas a Cajamarca.
- Falta de conocimiento y manipulación de base de información debido a la poca data con respecto al tema de flores, para superar ésta limitante se ha indagado a detalle los estudios ya realizados anteriormente, con la finalidad de tener información precisa y detallada de este rubro.
- Falta de capacitación para la exportación de flores; los productores no cuentan con el suficiente conocimiento acerca de temas de exportación,

por tal motivo para superar ésta limitante, se ha tenido que realizar un programa de capacitación y sensibilización a las personas encargadas de la producción de flores.

- Escasas áreas de producción, por tal motivo se sugirió el tema de conformar una asociación, con la finalidad de expandir la producción y por ende generar un mayor número de producto para satisfacer la demanda del mercado de destino.
- Falta de interés de los productores, ya que ellos no cuentan con el suficiente conocimiento de incursionar en un mercado más expansivos en el exterior, para solucionar ésta limitante se ha tenido que orientar acerca a cada uno con la finalidad de que tengan más conocimiento y por ende más interés acerca de comercializar su producto en un mercado más amplio y competitivo.

## **1.5. Objetivos**

### **1.5.1. Objetivo general**

Determinar las características de asociatividad que influyen en la producción de flores en el distrito de Namora para la comercialización orientada al mercado de Miami- Estados Unidos en el año 2018.

### **1.5.2. Objetivos específicos**

- Determinar la demanda de flores que existe actualmente, con la finalidad de satisfacer al mercado de Miami – Estados Unidos.
- Identificar las propiedades de producción con las que cuenta el distrito de Namora para apoyar a la exportación nacional.
- Analizar la mejor estrategia de publicidad para incrementar la demanda de flores.
- Analizar los beneficios que genera la asociatividad a los productores de flores y al distrito de Namora.



## CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO

### 2.1. Antecedentes

#### 2.1.1. Antecedentes Internacionales.

De acuerdo a Campaña, Tuttilo y Verjan (2014) en la tesis *Proyecto Asociativo para los pequeños productores del follaje ornamental (Ruscus Hypophyllum) de las parroquias de Guayllabamba, Yaruquí y Checa hacia el mejoramiento de la comercialización y distribución en las florícolas del sector de Cayambe* de la Universidad Politécnica Salesiana, su objetivo es realizar un estudio de mercado que permita determinar la demanda insatisfecha de *Ruscus hypophyllum* en las florícolas del sector de Cayambe, que justifique la creación de una asociación para los pequeños productores de follajes ornamentales. Implementaron una metodología exploratoria y descriptiva, para lo cual utilizaron entrevistas y encuestas dentro de esta tesis realizada en Quito – Ecuador, el resultado obtenido fue la creación de la Asociación Greens Ecuador, formada por pequeños productores de follaje ornamental para obtener mayor rendimiento en su inversión y recuperación en el capital disminuyendo los costos de producción. Llegaron a la conclusión de que al ofrecer en el mercado de la florícola un proyecto no explotado se genera un dinamismo en el mercado porque se benefician tanto los compradores, productores y la sociedad generando fuentes de empleo, desarrollo en la región y confianza al productor para darle valor agregado a su producto, al trabajar con producción a escala, los costos de producción para los asociados bajan significativamente aún más cuando se trabaja bajo el modelo asociativo, porque se puede trabajar con los proveedores de insumos en mejores condiciones de compra.

*Los autores tuvieron la idea de formalizar la asociatividad de productores de follaje ornamental, la cual iba bien orientada al trabajo en equipo con la finalidad de poder satisfacer la demanda del mercado y así mejorar en producción y calidad.*



Según Sandoval (2014) en la tesis *Diseño de estrategias para la comercialización y exportación de flores al mercado Ruso enfocado en la asociación de productores y exportadores de flores (Expoflores)* de la Universidad Politécnica Salesiana, cuyo objetivo es establecer estrategias para la comercialización que permitan intensificar las exportaciones de flores desde el Ecuador hacia el mercado Ruso aprovechando los convenios, tratados y buenas relaciones políticas actuales; diseñando un mecanismo de comercialización directa desde los pequeños productores hacia el mercado Ruso y lograr obtener una flor diferenciada, respaldada por una producción limpia, la misma que podrá catalogarse como un producto pro - orgánico, en transición u orgánico, implementó una metodología tipo hipotético – deductivo y una investigación de campo en Quito – Ecuador, para su investigación utilizó entrevistas, los resultados que se obtuvieron fueron que cada una de las estrategias tiene como fin capacitar a los socios de ExpoFlores, para que cuenten con un mayor conocimiento de cómo comercializar sus productos a un mercado extranjero, fortalecer sus debilidades a través de una certificación medioambiental, incrementando sus oportunidades para ingresar sus productos con mayor aceptación por parte de los consumidores ya que dentro de este mercado el tema de sustentabilidad y un consumo responsable con el medio ambiente es de mucha importancia. Llegó a la conclusión de que el sector de floricultura es uno de los sectores más dinámicos de la producción ecuatoriana respecto a los exportadores, este sector está buscando nuevos mercados de exportación, uno de ellos es el mercado ruso, el cual ha respondido con bastante acogida a las flores procedentes de Ecuador.

*Fomentar la asociatividad en base al tema del cuidado del medio ambiente y consumo responsable da como finalidad el poder crear grupos que tengan el mismo interés, el mejorar su producción y lograr una alta calidad para los mercados objetivo, satisfaciendo también de forma directa a los socios, enmarcando las normas sociales y ambientales.*

Según el Programa de Gobierno Pro-Chile (2012) en el *Estudio de Mercado de Flores en Estados Unidos*, podemos observar como Chile ha ido fortaleciéndose con las pequeñas y medianas empresas mediante un plan de asociatividad, ya que cuenta con una ventaja competitiva en el ámbito de la floricultura para poder cubrir una parte de la demanda del mercado en Estados Unidos por medio de estrategias de campaña de promoción y canales de comercialización. Chile está ubicada para una mayor cobertura, por ello se realizó un estudio e investigación de campo. Tiene la finalidad de ser una guía que introduzca al productor y exportador al mercado de flores. Particularmente dar una visión del mercado en Estados Unidos, poniendo relevancia e identificando quienes forman parte en la distribución y comercio retail de flores, qué oportunidades de negocio presentan los productos chilenos, cómo debe abordar este mercado, cual es el segmento del mercado que deben enfocarse y cuáles son sus mejores alternativas de comercialización.

*Pro-Chile ha ido manejando su estudio para un mejor posicionamiento de mercado, utilizando varios instrumentos como estudio de oferta, análisis de competencia, ferias, entre otros que han ayudado que Chile entre al mercado de Estados Unidos.*

De acuerdo a Flores y Suasnavas (2013) en la tesis *Propuesta de exportación y comercialización de rosas deshidratadas e impresas Dry Roses al mercado de Estados Unidos para Falconfarms* de la Universidad Central del Ecuador, cuyo objetivo es diseñar una propuesta de exportación y comercialización de rosas deshidratadas e impresas al mercado de Estados Unidos para Falconfarms, a través de la reutilización de sus recursos añadiéndoles valor agregado, utilizaron una metodología tipo deductivo e inductivo dentro de la población de Ecuador, en esta tesis utilizaron una investigación de campo y entrevistas, los resultados fueron de que el valor que se le dé a un producto es la clave fundamental para el éxito del mismo, por lo que Falconfarms consolidará la marca del producto en el mercado ya que Dry Roses es un artículo nuevo e innovador, para esto la empresa cuenta con mano de obra altamente capacitada y calificada lo que ayudará a cumplir con las exigencias de calidad durante todo el ciclo de producción del proyecto, por ende llegaron

a la conclusión de que dentro del mercado de Estados Unidos no existen rosas impresas y preservadas al mismo tiempo, por lo tanto se pretende ser una empresa líder en el mercado ya que de acuerdo al estudio económico realizado, la presente propuesta es altamente rentable pues tiene una tasa de rendimiento (TIR) de 124%.

*La empresa Dry Roses con un nuevo producto innovador ingresó al mercado de Estados Unidos, de esta manera se posicionó con sus flores deshidratadas aumentando una balanza comercial en el país de una menor escala y fomentando con una contribución en el crecimiento y desarrollo de la empresa y ésta a la vez beneficia a la sociedad y personas involucradas.*

Según Kairath (2010), en *Comercialización de flores y follaje en la ciudad de Valdivia*, Región de los Ríos de la Universidad Austral de Chile, cuyo objetivo es evaluar la comercialización de flores y follaje en empresas ubicadas en la ciudad de Valdivia, identificando los canales de comercialización para la oferta del mercado. Para llevar a cabo esta investigación, se encuestó a 24 empresas con patente municipal de florería o vivero dedicados a la producción de flores y/o follajes, aplicada en el mes de octubre del año 2009, para obtener de esta forma datos para responder a los objetivos antes mencionados. Se les aplicó una encuesta estática, basada en HYMAN (1984), la cual proporcionó la información requerida para esta investigación, los resultados de esta investigación fueron de que las empresas son principalmente de tipo familiar por sobre las empresas no familiares, las cuales se dividen en unipersonal, multipersonal y corporativa. El 88% de las empresas son intermediarias que venden al consumidor final y un 12% son empresas productoras de flores y 2 follajes. El 71% de las florerías encuestadas en la ciudad de Valdivia tienen el mes de mayor venta en noviembre y el 29% es en febrero. Las flores más comercializadas de la ciudad de Valdivia son las rosas, clavel, Liliun y crisantemo (maule), se llegó a la conclusión de que la comercialización de los productos es principalmente en forma individual (92%), más que asociativa. El lugar de comercialización de flores y follaje con mayor porcentaje es en el negocio fuera del hogar.

*Kairath en su tesis, demostró que los pobladores en forma individual llegan a un 92% en vez de establecer una asociatividad que les ayudaría más y no solo enfocarse al mercado local o nacional sino al mercado internacional.*

De acuerdo a Navarro, Fernández y Juárez (2011) en la tesis *Plan de negocios para organizar y mantener un agro mercado y la comercialización de flores, frutas y verduras producidas por los habitantes de las comunidades ojo de agua y centenario del municipio de Chalchuapa, Departamento de Santa Ana* de la Universidad del Salvador, cuyo objetivo radica en encontrar una forma viable y sostenible para que las familias mejoren su calidad de vida a través del incremento de sus ingresos. Para obtener un plan consistente, se han dedicado en primera instancia a conocer más a fondo las comunidades y lo que producen, para identificar las ventajas y desventajas de los mismos, la metodología implementada fue tipo científica y la utilización de entrevistas en San Salvador, los resultados que obtuvieron fueron de que el plan de negocios permitirá organizar y mantener un agro mercado para la comercialización de frutas, flores y verduras producidas por los habitantes aledaños de estas regiones, por lo cual llegaron a la conclusión de que las comunidades están conscientes de las necesidades de las familias en general y es por eso también por lo que le ofrecen su producto a minoristas que venden en los mercados de Chalchuapa y Juayúa y se los ofrecen a precios bajos por la seguridad de que se los comprarán y también para que ellos puedan obtener ganancias de las ventas.

*Los autores plantearon una alternativa en la cual los productores busquen nuevas alternativas de desarrollo para beneficiar de esta manera a sus familiares, busquen también apoyo económico que logre financiarlos para que estos no sientan temor de perder su inversión inicial y logren generar ganancias para salir adelante.*

Cárdenas y Rodríguez (2011), en la tesis *Estudio de la Agroindustria de las Flores en Colombia y la Creación de una Empresa Productora de Flores* de la Universidad de la Sabana, cuyo objetivo es que a través de la investigación se logre conocer la conveniencia o no, de iniciarse en el negocio de la producción

y comercialización de las flores de corte, utilizando una metodología científica, De acuerdo a su análisis financiero y en resumen el costo de estructura para montar el proyecto de una hectárea es de \$352.571.677 Incluido el costo de invernadero, pos cosecha, maquinaria, los gastos de mantenimiento , operativos y administrativos por los primeros 14 meses, esta proyección dio como resultado que transcurridos 28 meses se recuperará la inversión y se empezará a obtener la utilidad en proceso restante del proyecto.

*Los autores indicaron que para formalizar una empresa primero deben saber que el proyecto es viable para poder sembrar las primeras flores, debido a su investigación tienen un mejor conocimiento para su comercialización y producción de flores de corte.*

De acuerdo a Xotla y Ruiz (2012) en su tesis *Producción y Comercialización de rosas de corte en el rancho Los Morales de Tenancingo, Edo. De México* de la Universidad Veracruzana, cuyo objetivo es documentar las técnicas de cultivo, producción y comercialización de rosas de corte en la unión de floricultores “Los Morales”, que sirva como un documento de consulta para campesinos, empresarios, maestros, estudiantes y productores interesados en el cultivo de rosa de corte, utilizando una metodología descriptiva en el mercado de México e implementando una investigación de campo, los resultados que obtuvieron fueron de que existe suficiente información técnica para el establecimiento de una explotación comercial de rosas para flor de corte en invernadero, para producir la calidad que se requiere para satisfacer los gustos y preferencias del público consumidor en el mercado nacional e internacional en su amplia gama de variedades y tipos, llegaron a la conclusión de que la unión de floricultores es un ejemplo de campesinos y pequeños productores quienes se reunieron para desarrollar y presentar un proyecto de floricultura donde las dependencias estatales y federales (*Sedarpa, Sagarpa y SRA*) quienes les dieron el apoyo técnico y económico, puedan generar una infraestructura adecuada y cultivar con mejores técnicas de cultivo y así obtener mejores rendimientos de producción y calidad de cosecha obteniendo mejores ventas con un precio redituable que les deo mayores ganancias.

*Las bases de información relevantes y precisas acerca del tema de las rosas dieron como resultado de que la comunidad debe estar al tanto de todos los puntos importantes que se deben realizar para una debida comercialización con el fin de que sepan claramente cuál es la información verdadera y los pasos a seguir.*

Según Narváez, Fernández y Senior (2008) en su investigación *El desarrollo local sobre la base de la asociatividad empresarial*; una propuesta estratégica de la Universidad de Zulia- Chile, enfocados en la asociatividad de productores, cuyo objetivo es proponer algunas estrategias empresariales que de alguna manera propendan a estimular la dinámica y el desarrollo de las localidades, y que, entre otros aspectos, permitan la conformación de redes capaces de estructurar plataformas económicas que promuevan procesos de cambio para el mejoramiento del bienestar colectivo, la metodología de este artículo es analítico, utilizando encuestas para su debido estudio. Dieron como resultado conceptos muy importantes como lo son: La cultura de cooperación, la cual consiste en incrementar el grado de intercambio y apoyo entre los participantes de una economía, para que el resultado del juego económico sea exitoso para todos los agentes participantes; La confianza y el compromiso, la eficacia de los acuerdos entre empresas para lograr el desarrollo local solo es posible si los actores involucrados son capaces de mantener entre ellos el compromiso; Trabajo en equipo, para que se logre el trabajo asociado entre las empresas de una región o localidad y el consecuente desarrollo, se debe establecer un sistema de relaciones de trabajo y conexiones entre ellas.

*Para una gestión adecuada del desarrollo a través de los procesos de concertación, relacionamiento y asociatividad de los actores de una localidad, se requiere de la formulación de políticas que simpaticen a generar un conjunto de interacciones, negociaciones, alianzas y contratos entre individuos y organizaciones que compitan para alcanzar sus objetivos, con el propósito de modificar la relación de fuerzas reales que permitan un desarrollo humano, eficiente, equitativo y sustentable.*

### 2.1.2. Antecedentes Nacionales.

Según Figueroa, Reyes y Salgado (2013) en la tesis *Factores de un modelo de Gestión del conocimiento para la articulación de actores en el sector floricultor peruano*, desarrollada en Lima por la Universidad ESAN, cuyo objetivo es determinar cuál es la situación actual del sector y la participación de sus actores; cuales son las variables que generan mayor impacto en la producción y comercialización, y cuáles son las causas que limitan la articulación de actores para que se gestione el conocimiento en el sector floricultor peruano; la metodología utilizada fue de tipo científica y la utilización de entrevistas e investigación de campo; dieron como resultado de que la plataforma de los factores es la Gestión del Conocimiento que contempla variables de Control, Investigación y Capacitación lideradas por las Universidades, Instituciones educativas y entidades gubernamentales, para que de forma estratégica el conocimiento se traslade a lo largo de la cadena productiva; donde la situación actual del sector floricultor en el Perú se encuentra en desarrollo y no se evidencia la integración entre los actores de la cadena por lo que cada actor ejerce de forma independiente.

*Los intereses de las grandes empresas dedicadas a la producción y comercialización de flores, no contemplan la expansión del conocimiento a otros productores del sector, los cuales deben ser bien capacitados e informados de la realidad del mercado nacional, así como los factores que afectan al mismo.*

Masías (2002) en su tesis *Promoción de la Exportación de Flores Ornamentales de la Sierra Piurana* en la Universidad de Piura, cuyo objetivo es realizar un estudio de mercado para determinar si existe demanda insatisfecha de flores ornamentales (en especial de las siguientes especies: rosas y claveles) en el mercado exterior. Determinar los principales países productores y demandantes, estableciendo sus niveles de producción y consumo, identificar y determinar los mercados de exportación que ofrecen las mejores oportunidades y los correspondientes riesgos del ingreso a dicho mercado, la metodología se realizó con encuestas y análisis cuantitativo, lo cual dio como resultado la formación de una asociatividad, en conclusión si



bien es cierto que los productores artesanales no están preparados financieramente ni técnicamente para asumir un rol activo en la penetración al mercado internacional, es posible unirlos en una asociación, similar a las existentes en Ecuador (Expoflores), Colombia (Asocolflores) o Costa Rica (Acoflor). Mediante esta asociación tendrían la posibilidad de: disminuir algunos costos de operación, transporte, entre otros y asegurar la compra de su producto a un precio justo.

*El autor indicó que, para generar mayor demanda, optimizar recursos y asegurar una compra a precio justo, es necesario unir a los productores en una asociación que les permita generar mayores ingresos, siempre y cuando se determine el mercado objetivo al cual dirigirse.*

Según el proyecto ejecutado por el Instituto de Medio Ambiente y Género (2014) *Mejora de la oferta de flores de producción local, en la Región del Cusco*, tiene por finalidad mejorar la oferta local de flores para el mercado regional mediante el desarrollo de capacidades, con equidad de género, gestión sostenible de recursos naturales así como el fortalecimiento de la institucionalidad democrática de su territorio; el cual cuenta con una metodología analítica realizando una investigación de Campo y entrevistas en la ciudades de Cusco, Calca, Quispicanchi y Urubamba, el resultado fue que se logró un eficiente manejo técnico en la producción, cosecha y post cosecha de flores; así como fortalecimiento de la asociatividad de los productores de flores.

*El proyecto se ejecutó con la finalidad de lograr fortalecer efectivamente la asociatividad de productos con capacitaciones continuas y asistencias técnicas a los agricultores de cada zona.*

Según Paredes (2010) en su tesis *Propagación vegetativa por injerto de Bolaina Blanca (guazuma crinita mart.)* Bajo condiciones controladas en Pucallpa, Perú, cuyo objetivo es determinar la técnica de injertación y el sistema de protección más adecuada para la especie bolaina blanca (*Guazuma crinita Mart.*), bajo condiciones de vivero el cual cuenta con una metodología de investigación científica realizando una investigación de Campo



en la ciudad de Pucallpa, el resultado que obtuvieron es que se comprobó que ambas técnicas de injertación (*púa central y empalme*) mostraron ser igual de exitosas para el injertamiento “bolaina blanca” (*Guazuma crinita*), con cualquiera de los dos sistemas de protección empleados (*bolsa plástica o cinta parafilm*), obteniendo un porcentaje de prendimiento promedio de 76.7%, a las 14 semanas, y los mejores resultados promedio en el número de brotes, longitud del brote mayor, diámetro del brote mayor y número de hojas del brote mayor. En contraste, el injerto sin ningún sistema de protección (testigo) no presentó prendimiento alguno.

*Existen varios métodos o técnicas para una mejor producción de floricultura, uno de ellos es la injertación y otros sistemas de protección; así como éstos existen varios métodos del cual nos enfocamos para mejorar nuestro proyecto.*

### **2.1.3. Antecedentes Locales.**

De acuerdo a lo mencionado por Rodríguez (2010) en el artículo *Rosas de Exportación en Cajamarca enfocado en la producción y exportación de rosas a países como Rusia o EE.UU.*, cuyo objetivo es convencer a más personas en apostar por tierras en el sur de Cajamarca y alcanzar así una gran cantidad de rosas de exportación, el cual cuenta con una metodología descriptiva realizando encuestas en la ciudad de Cajamarca, se concluye de que se logró observar que en los distritos de Cajamarca ya se cultivan las rosas del tipo Híbridos de Té en Namora, Matara y la Encañada. Ellos producen alrededor de 72 mil tallos por corte y se calcula que cada rosa produce nueve cortes al año. El proyecto de Foncreagro apunta a que inversionistas puedan interesarse por estas tierras. El proyecto de Rosas Perú cobra una comisión por colocación y administraría las tierras, sostiene Gonzáles, quien sabe que el primer objetivo debe ser el mercado nacional (Lima y otros departamentos) para luego salir. Sumando estos dos servicios (invernadero y empresa de gestión) el costo de inversión por hectárea será aproximadamente US\$300 mil. Además, incluyendo así la asesoría técnica por parte de expertos ecuatorianos.

*Los métodos de producción como la asociatividad y un análisis minucioso de competitividad en el mercado nacional e internacional, generarían una mejora en la producción de flores y así lograr una mejor inversión y desenlace continuo.*

## **2.2. Bases teóricas**

### **2.1.1. Teoría de Asociatividad.**

La asociatividad es una facultad social de los individuos, como un medio de sumar esfuerzos y compartir ideales a través de la asociación de personas para dar respuestas colectivas (Amorós, 2007, p. 6).

El modelo asociativo es un mecanismo de cooperación en donde cada participante, mantiene su independencia y es el que decide voluntariamente participar en un esfuerzo conjunto con los otros participantes para la búsqueda de un objetivo común. En la participación del modelo asociativo cada participante conserva su autonomía (Rosales, 1997).

Los modelos asociativos significan el único camino posible que le queda a los sectores productivos pequeños y medianos de la ciudad o el campo en los países de menores ingresos, no solo para lograr la sobrevivencia, sino que pretende rescatar formas alternativas de generación de riqueza y equidad (Pallares, 2005).

En la actualidad se torna cada vez más difícil actuar de manera individual. Los modelos asociativos surgen como uno de los mecanismos de cooperación mediante el cual se unen esfuerzos para enfrentar las dificultades derivadas del proceso de globalización (Liendo y Martínez, 2001).

La Asociatividad es un mecanismo de cooperación entre empresas pequeñas y medianas, en donde cada empresa participante, manteniendo su independencia jurídica y autonomía gerencial, decide voluntariamente participar en un esfuerzo conjunto con los otros participantes para la

búsqueda de un objetivo común (El Centro de Exportaciones e Inversiones Nicaragua, 2010).

### **Características de Asociatividad.**

(La Dirección General de Relaciones Económicas Internacionales de Chile, 2015) indica que la principal característica de la asociatividad es que su incorporación es voluntaria y que las empresas mantienen su autonomía tanto de decisiones como de lo legal.

Las empresas se asocian para lograr un objetivo común, para lo cual es primordial que los socios tengan principios y cualidades complementarias, de tal manera de que el grupo sea homogéneo y todas den su aporte en la misma medida y puedan ganar algo del grupo.

Características que justifican una iniciativa de asociatividad:

- **Reducción de costos de producción:** Los costos de producción son los gastos necesarios para mantener un proyecto, línea de procesamiento o un equipo en funcionamiento. Cuando se buscan alternativas notamos que se habla de ahorros, reducir costos”, “eliminar”, “minimizar inventario”, etc. (Santana, 2009).
- **Incorporación voluntaria:** Un grupo voluntario o unión es un grupo de individuos que entran en un acuerdo como voluntarios para formar el cuerpo u organización para lograr un propósito. Los ejemplos más comunes son las asociaciones comerciales, los sindicatos, las sociedades y asociación profesional, entre otros. ninguna empresa es forzada a integrar un grupo, sino que lo hace cuando tiene la convicción de que puede generarle oportunidades de crecer y mejorar (Iguera, 2003).
- **Establecimiento de canales propios de marketing y comercialización**  
El canal de distribución está constituido por la trayectoria que ha de seguir un bien o servicio desde su punto de origen o producción hasta

su consumo, y, además, por el conjunto de personas y/o entidades que permiten la realización de las tareas correspondientes a lo largo de dicha trayectoria. El área de marketing y comercial es la responsable de crear la demanda y vender los productos en los distintos mercados. (Miquel y Parra,2008, p.57)

“La asociatividad es un mecanismo de cooperación típico de las pequeñas empresas. Las más grandes recurren a alianzas estratégicas que generalmente se concretan entre dos actores, y no existe, por lo tanto, el carácter colectivo de la Asociatividad”. (Iguera ,2003).

Características de los modelos asociativos:

- No excluye a ninguna empresa por el mercado en el cual operan: estos modelos son aplicables a cualquier tipo de empresa, sin importar a que industria pertenecen.
- Se mantiene la autonomía general de las empresas: no se trata de un joint venture en el cual las decisiones de cada participante están en función de las necesidades de las demás. Puede adoptar distintas modalidades, tanto organizacionales como jurídicas.

De acuerdo al Ministerio de la Producción de Perú, las características para una buena asociatividad son:

- Participación Voluntaria.
- Acuerdo Formal.
- Objetivo Común.
- Recursos Complementarios.
- Las empresas mantienen su identidad e independencia.

### **Beneficios de Asociatividad.**

MINISTERIO DE COMERCIO EXTERIOR Y TURISMO (2008), indica que la asociatividad es el enfoque que reconoce la importancia estratégica del trabajo conjunto (articulado) entre empresas. Se caracteriza por ser un

principio de convivencia voluntaria e igualitaria con respecto al poder. Según Lidia Gonzáles, define los siguientes beneficios de Asociatividad:

No existencia de subordinación:

- Identidad jurídica independiente de los socios.
- Mantenimiento de la cultura y estructura de gestión de los miembros.

Se excluyen: Fusiones, adquisiciones, acuerdos sociedad filial o entre empresas de un grupo sin actuación independiente.

Coordinación de acciones futuras:

- Se establece cierta dependencia mutua.
- Acuerdos explícitos (escritos o verbales).
- Transferencia permanente de recursos.
- Se reduce la autonomía organizativa.

Consecución de un objetivo común:

- El acuerdo de proporcionar beneficios a todos los participantes.
- Juego de suma positiva.
- Los socios deben participar activamente y desarrollar sus habilidades.

Villacís (2012), indica que se busca competir en la Economía Globalizada y se enfoca en destacar los siguientes beneficios de Asociatividad:

- Permite resolver problemas conjuntos manteniendo la autonomía gerencial de las empresas participantes.
- Puede adoptar diversas modalidades jurídicas y organizacionales.
- No excluye a ninguna empresa por el tipo de mercado en el cual opera.
- Es exclusiva ideal para pequeñas y medianas empresas.

## **Etapas del proceso asociativo.**

Según Liendo y Martínez (2001) el proceso de formación de un grupo asociativo se puede distinguir distintas fases que podemos clasificar de la siguiente manera:

### **1. Etapa de Gestación.**

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

### **2. Etapa de estructuración.**

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

### **3. Etapa de madurez.**

A esta altura del proceso de desarrollo, los empresarios ya han definido pautas de organización del grupo, el mismo ha adquirido identidad como tal, y existe claridad sobre las acciones a seguir. En esta etapa se define la forma jurídica, basándose en las necesidades planteadas por la actividad a desarrollar.

### **4. Etapa productiva.**

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

### **5. Etapa de declinación.**

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

### **Ventajas de Asociatividad.**

La Dirección General de Relaciones Económicas Internacionales (2015), indica que son varias las ventajas, las cuales deben ser aprovechadas por las PYMES, quienes deben de considerar los beneficios y vencer el principal obstáculo de esta alternativa: los paradigmas mentales.

Como ya se ha mencionado la asociatividad no afecta a la autonomía de la empresa ni en lo gerencial ni en lo jurídico, este punto es especialmente sensible en las empresas ya que muchas veces se teme perder la confidencialidad propia, en especial si se comparten mercados, pero el marco legal de este tipo de iniciativa protege la información de las empresas. En la asociatividad los acuerdos son voluntarios y por lo mismo flexibles.

MINCETUR (2008), indica que las ventajas de Asociatividad son las siguientes:

- Incremento de la producción y productividad.
- Mayor poder de negociación.
- Mejora el acceso a tecnologías de productos o procesos y a financiamiento.
- Se comparte riesgos y costos.
- Reducción de costos.
- Mejora de calidad y diseño.
- Mejora la gestión de la cadena de valor (mayor control).
- Mejora la gestión del conocimiento técnico, productivo y comercial.

### **Desventajas de Asociatividad.**

MINCETUR (2008), indica que muchas veces el individuo no puede solicitar préstamos o crédito, puesto que no tiene una firma colateral:

- Los pequeños agricultores que ofrecen una limitada cantidad de productos.
- La compra de insumos resulta más cara, puesto que los vendedores no les ofrecen un descuento.

- Por lo regular, las agencias ofrecen capacitación y entrenamiento a grupo, no a individuos.

### **Objetivos de la Asociatividad.**

(Iguera ,2003) Las empresas se asocian para lograr algún objetivo en común. Para esto, lo ideal es buscar socios que tengan valores comunes y cuyas habilidades se complementen entre sí, de manera tal de que todos tengan algo para contribuir y que todos tengan algo que llevarse del grupo.

En función del objetivo que persigue el grupo, pueden generarse relaciones más o menos duraderas. En el largo plazo, en algunos casos, la asociación puede concluir en la formación de una empresa con personalidad jurídica y patrimonio propio, pero en este caso, ya deja de ser un modelo asociativo. De manera general, los objetivos suelen ser compartir riesgos y disminuir costos.

En particular, algunos de los propósitos por los cuales se recurre a estos modelos son:

- **Financieras:** Acceso a financiamiento, cuando las garantías que se requieren no pueden ser cubiertas por cada actor en forma individual, pero en grupo son cubiertas proporcionalmente por parte de cada uno de los participantes. Compras conjuntas e inversión conjunta.
- **Organizacionales:**
  - a) Mejora en los procesos productivos.
  - b) Aplicación de nuevas formas de administración.
  - c) Implantación de planeamiento estratégico.
  - d) Intercambio de información productiva o tecnológica.
  - e) Capacitación conjunta.
  - f) Generar economías de escala.
  - g) Acceso a recursos o habilidades críticas.
  - h) Acceso a tecnologías de productos o procesos.
  - i) Aumento del poder de negociación.
  - j) Investigación y desarrollo.



**- De comercialización:**

- a) Lanzamiento de nuevos productos al mercado.
- b) Apertura de nuevos mercados.
- c) Intercambio de información comercial.
- d) Investigación de mercados.
- e) Alianzas para vender.
- f) Servicios post venta conjuntos.
- g) Inversión conjunta.
- h) Logística y distribución.

Iguera (2003) indica también que, algunos autores consideran que estrategias colectivas, son requisitos básicos para la supervivencia de las Pymes. Y manifiesta lo siguiente:

En la Asociatividad se mantiene la autonomía gerencial y jurídica. En muchos casos las empresas son especialmente reacias a compartir información con otras (en especial si comparten el mercado), por lo cual, temen que una sociedad con otras las obligue a infringir esta confidencialidad. Este tipo de asociación, al permitir que los participantes mantengan su autonomía, brinda la seguridad de que cada uno podrá conservar el poder sobre sus recursos más valiosos.

Generan en las empresas y los empresarios varios efectos secundarios:

- a) Una mentalidad más abierta.
- b) Mayor confianza.
- c) Una visión a más largo plazo.
- d) Mayor integración.
- e) Mayor positivismo.
- f) Más dinamismo.

Esta transformación en la forma de trabajar de las PyMEs significa cambiar los comportamientos históricos de las mismas, y las pautas de funcionamiento que están fuertemente arraigadas, y poner en marcha un

proceso de creación de nuevas capacidades competitivas. Todo esto no es fácil, requiere de una clara convicción en el proyecto y en su sentido estratégico.

### **Tipos de Asociatividad.**

Según DIRECON (2015) menciona los siguientes tipos:

- **Subcontratación:** Se trata de pequeñas o medianas empresas que orientan su producción de grandes clientes. Los distintos eslabones de la cadena de valor se relacionan de manera vertical.
- **Alianza estratégica:** Son empresas competidoras que se asocian en ámbitos claves como la investigación y desarrollo, compras, marketing, entre otros. En este tipo de asociatividad la relación es horizontal.
- **Distritos industriales:** Son empresas de un mismo sector que se complementan y se comprometen a cooperar intensivamente en una asociación regional.
- **Núcleos empresariales:** Grupos de trabajo de empresarios ya sea del mismo rubro o distintos, con problemas en común que se unen para encontrar soluciones en conjunto y compartir experiencias.
- **Redes de servicios:** Son un equipo de trabajo interdisciplinario que se unen para cubrir integralmente las necesidades de potenciales clientes.
- **Pools de compra:** Grupo que nace ante la necesidad de cubrir sus requerimientos de productos o servicios similares, y así acrecentar su poder de negociación ante los proveedores.
- **Consorcio de exportación:** Empresas de un mismo sector que se unen para hacer frente en conjunto a un proyecto de exportación. Bajo este modelo se contemplan la existencia de un coordinador que guie el camino hacia la colocación de su oferta en el exterior. Uno de los beneficios obtenidos con este tipo de asociaciones es el abaratamiento de costos de todo el proyecto desde su gestión hasta la promoción y comercialización. También existe la posibilidad de mejorar la oferta y el poder de negociación de las empresas participantes, además se puede generar una imagen comercial sólida de cohesión frente a sus clientes.

MINCETUR (2008), menciona los siguientes tipos de Asociatividad:

- **Redes de Cooperación:** Conjunto de empresas que comparten información, procesos o conglomeran ofertas, sin renunciar a funcionar de manera independiente. No existe una relación de subordinación. Mantiene diversos vínculos cooperativos para realizar acciones conjuntas coordinadas.
- **Articulación Comercial:** Relación sostenida entre empresas ofertantes y demandantes la cual puede ser medida o animada por un agente intermediario, bróker o gestor de negocios.
- **Alianza de Clusters:** De manera similar a las cadenas de valor, pero los actores están concentrados geográficamente y están interconectados en una actividad productiva particular. Comprende no solo empresas sino también instituciones que proveen servicios de soporte empresarial.
- **Alianza de cadenas productivas:** En base a acuerdos entre actores cubren una serie de etapas y operaciones de producción, transformación, distribución y comercialización de un producto o línea de productos (bienes o servicios). Implica división de trabajo en la que cada agente o conjunto de agentes realiza etapas distintas del proceso productivo.
- **Joint Venture:** Se construye una nueva sociedad creada por dos o más empresas con personalidad jurídica independiente, pero realiza una actividad empresarial supeditada a las estrategias competitivas de las empresas propietarias.
- **Consortio:** La Ley General de Sociedades, Art.445. Establece que el contrato de consorcio es aquél por virtud del cual dos o más personas se asocian para participar en forma activa y directa en un determinado negocio o empresa con el propósito de obtener un beneficio económico.

### **2.2.2. Teoría de Cultura Exportadora.**

La cultura exportadora son los conocimientos, valores y buenas prácticas de exportación susceptibles de ser definidos y mediante su asimilación, observación y práctica se favorece el fomento y desarrollo de largo plazo de las exportaciones (ADEX, 2010).

Es de vital importancia persuadir al empresario a que adquiera una cultura exportadora, considerando lo esencial que representa y los beneficios que traen consigo las ventas al exterior, pues inobjetable la necesidad dentro de la empresa de generar el crecimiento propio por medio del incremento de sus ventas y en consecuencia obtener la expansión a nuevos mercados adelantándose a la competencia (Rodríguez, 2006).

### **Características de la cultura exportadora.**

Rodríguez (2006), indica que, para lograr una cultura exportadora, se requiere invertir tiempo, esfuerzo, dinero y utilizar de manera eficiente todos los recursos organizacionales principalmente en las áreas que nos permiten ser más competitivos. El comercio internacional es una actividad que requiere estar a la vanguardia, para lo cual es necesario capacitar y especializar al personal respecto a adquirir una cultura exportadora y así lograr un constante crecimiento en los negocios internacionales y también un mercado consolidado. Latinoamérica carece de tradición exportadora, debido a que por muchos años se practicaron economías cerradas y proteccionistas, en las cuales los productores no sentían ni el deseo, ni la necesidad de hacer incursiones comerciales al exterior.

### **2.2.3. Teoría de Exportación.**

El Comercio Exterior puede considerárselo como una técnica de economía exterior, denominada sector exterior, abarca el conjunto de relaciones de intercambio de bienes y servicios comerciales de un país (residentes) con socios extranjeros (no residentes) mediante ventas o compras que originan

créditos y obligaciones en divisas y euros, relación que implica obligatoriedad jurídica nacional e internacional (La fuente, 2010).

Las exportaciones se pueden clasificar en exportaciones directas, es decir la venta del producto en otro mercado utilizando única y exclusivamente recursos propios hasta el destino/ cliente final y exportaciones indirectas, en las cuales se hace uso de representantes en el mercado destino para que contacte a los clientes (Martínez y Lombana, 2013).

La actividad exportadora es la más importante en cuanto a la generación de divisas; es más, el generarla por intermedio de la compra-venta internacional ayudará de diferentes formas a la creación de una infraestructura interna capaz de crear nuevos empleos que permitirán a nuestro país el lograr un mayor desarrollo y superar paulatinamente los compromisos internacionales (González, 2009).

Exportar un producto y/o servicio debe estar acorde a las necesidades de los consumidores y acorde a normativas del país destino; que ofrezcan ventajas con respecto a los productos de la competencia: precio, diseño, servicio, aspecto, calidad, etc (Pardina ,2015).

El Comercio Internacional es el intercambio de bienes y servicios a través de las fronteras nacionales y que las exportaciones son las mercancías que venden individuos o países que integran mecanismos para que la exportación al mercado destino sea limpia y que cumpla con todos los requisitos establecidos por los Estados de los países de interés (Nelson, 2010).

### **Desafíos para la Exportación.**

Martínez y Lombana (2013), indican que existen muchos desafíos para la exportación:

- Los costos se pueden incrementar en el corto plazo en tanto tenga que mejorar presentaciones o empaques para el consumidor internacional.

- El alto compromiso con las metas de internacionalización.
- Las culturas, el lenguaje y las formas de hacer negocios son diferentes.
- Documentación.
- Conocer a su competencia casi como a su propia empresa

### **Exportación.**

Beck (1998), aunque exportar no es el único modo para internacionalizarse es el más difundido; las exportaciones se pueden clasificar en directas e indirectas:

- **Exportaciones Directas.** Se refiere a la venta del producto en otro mercado utilizando única y exclusivamente recursos propios hasta el destino/cliente final. Aunque esta forma de entrada le puede dar al empresario los mayores retornos, un primer contacto directo con sus clientes y fijar precios a su libre decisión, es posible que tenga problemas a la hora de ofrecer un servicio postventa y que, en algunos casos, el cliente tenga dificultad de contarle de manera inmediata.
- **Exportaciones indirectas.** Se hace uso de representantes en el mercado destino para que contacte a los clientes. Aunque como se podrá verificar en la sección de “Establecimiento de precios”, esta modalidad puede hacer perder competitividad a la empresa pues el margen de ganancia se puede reducir. En el caso de las exportaciones indirectas, las formas de entrada varían de acuerdo con el intermediario elegido y la manera como este se puede convertir en un distribuidor, comercializador agente o representante. En estos dos últimos casos no se requiere que aquellos sean los que vendan al cliente final.

Formas no accionariales de entrada a mercados:

- **Licencias.** El licenciador (país origen) cede los derechos de propiedad intangible al licenciatarario (país destino). La legislación en países puede diferir, pero el licenciador renuncia en gran parte al riesgo de la internacionalización. Debe quedar muy claro el uso que se le da a la propiedad intelectual de dicho intangible.

- **Franquicias.** Además de lo que se cede en la licencia, el franquiciador otorga la posibilidad de manufactura (bienes) o de realizar procesos (servicios) al encargado de las franquicias. Además de la propiedad intangible de la licencia, hay cesión de tangibles.
- **Licenciamiento cruzado.** En este caso ambas partes licencian productos entre sí para destinarlos a la venta. Hay una modalidad en la que el cruce de licencias corresponde a frases del proceso productivo. En este caso se denomina “licenciamiento de manufacturas”.
- **Asociaciones en procesos.** Existen en este caso dos tipos de asociaciones, a saber:
  - **De producción:** Las compañías, sin necesidad de una licencia, pueden acordar formar parte del proceso productivo de su producto en destino para completar así el bien final. En el caso de un servicio, se puede completar la prestación del servicio con el socio en destino.
  - **De mercado:** Puede intercambiar un porcentaje de sus ventas con el uso de las redes de negocios y el mercado consolidado de su socio.

La Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria, indica que se encuentran los siguientes Regímenes Aduaneros:

- **Exportación Definitiva:** Régimen aduanero que permite la salida del territorio aduanero de las mercancías nacionales o nacionalizadas para su uso o consumo definitivo en el exterior y no esta afecta a tributo alguno.
- **Exportación Temporal para retornar al país en el mismo estado:** Régimen que permite la salida del territorio aduanero de mercancías nacionales o nacionalizadas con la finalidad de reimportarlas en un plazo determinado, sin haber experimentado modificación alguna, con excepción del deterioro normal por su uso. Las mercancías exportadas bajo este régimen al ser reimportadas no estarán sujetas al pago de los derechos arancelarios y demás tributos aplicables a la importación para el consumo y recargos de corresponder.

#### 2.2.4. Teoría de Competitividad.

Medida en la que el desempeño de una unidad productiva, ya sea una empresa, industria o la misma economía nacional, permita hacer una comparación de su posición con respecto a la de la competencia, y que, a su vez, posibilite la identificación de las fortalezas y debilidades (Rodríguez, 2006).

La barca (2007), menciona que, con motivo del interés teórico y práctico en materia de competitividad, surge el modelo realizado por Michael Porter en 1985, quien adopta el concepto de ventaja competitiva y lo aplica a industrias nacionales, dando apertura al concepto de ventaja competitiva aplicado a los países. En su modelo, Porter, ofrece una alternativa a las explicaciones de la competitividad, específicamente centradas en los determinantes que vuelven más competitiva a una industria, es decir, la demanda, la estrategia, la rivalidad de las empresas, presiones y capacidades de la empresa.

López y Guerrero (2008), indican que se encuentra el modelo de Luis Carlos Garay (1998), sobre el análisis de los factores internos y externos; identifica tres grandes grupos, tales como:

- a) Los empresariales, siendo factores controlables por la empresa (gestión, innovación y producción).
- b) Los estructurales, caracterizados por que pueden ser poco controlables (mercado, estructura industrial y regulaciones).
- c) Los sistémicos, los cuales se constituyen como externos a la empresa y por su nulo control (legales, políticos, sociales y de infraestructura).

De acuerdo al Informe Global de Competitividad define la competitividad como “la capacidad que tiene un país para lograr altas tasas de crecimiento, por lo que es necesario desarrollar un clima económico, político y social que le permita incrementar la productividad de sus factores de producción”. (Ministerio de Economía y Finanzas, 2010).

Prokopenko, J. (2009) La competitividad es un tema importante para muchos países y empresas. La Organización para el Comercio y el Desarrollo



Económico (OCDE) define la competitividad como “el grado en que un país puede, bajo condiciones de mercado libre y justo, producir productos y servicios que pasan el test de los mercados internacionales, mientras que simultáneamente mantiene y expande los ingresos reales de su pueblo en el largo plazo” (Walter, E., 1995).

### **Cadena de Valor.**

Pecina (2000), indica que se puede concebir a la empresa como una cadena de valor compuesta de una serie de distintas actividades de creación de valor. Es posible clasificar estas actividades de creación de valor como:

- Actividades primarias de una firma tienen que ver con la creación del producto, su comercialización y entrega a los compradores, así como con el apoyo técnico que se ofrece a los consumidores después de la venta del producto.
- Actividades de apoyo: proporcionan los insumos necesarios para realizar las actividades primarias de producción y marketing. Por ejemplo, están: la administración de materiales, investigación y desarrollo y recursos humanos.

### **2.2.5. Teoría de Globalización.**

Barroso (2009), menciona que globalización a escala mundial, se refiere a la creciente interdependencia entre los países, tal como se refleja en los flujos internacionales de bienes, servicios, capitales y conocimientos. A escala nacional, se refiere a la magnitud de las relaciones entre la economía de una nación y el resto del país.

La globalización como la intensificación de las relaciones sociales en dimensión mundial, al conectar localidades distantes de tal manera que los acontecimientos locales son influenciados por eventos que ocurren a muchas millas de distancia y viceversa (Pineda, 2010).

La globalización es un proceso multidimensional, aunque haya razones para pensar que es ante todo un proceso económico hecho posible por cambios provenientes de la ciencia y la tecnología (Pralong, 2009). Las nuevas

tecnologías están creando un mundo donde los valores y las economías repercuten de un lado a otro; la cultura y los valores humanos están siendo modelados por un medio electrónico.

Canclini (1995), indica que la internacionalización fue una apertura de las fronteras geográficas de cada sociedad para incorporar bienes materiales y simbólicos de las demás. La globalización supone una interacción funcional de actividades económicas y culturales dispersas, bienes y servicios generados por un sistema con muchos centros, en el que importa más la velocidad para recorrer el mundo que las posiciones geográficas desde las cuáles se actúa.

Méndez y Lloret (2006), indican que globalización es un proceso objetivo con carácter histórico y obedece a la integración gradual de las economías y las sociedades impulsada por las nuevas tecnologías, las nuevas relaciones económicas y las políticas nacionales e internacionales de una amplia gama de actores, con inclusión de los gobiernos, las organizaciones internacionales, las empresas, los trabajadores y la sociedad civil.

### **2.2.6. Teoría de Producción.**

Peña (2009) define la producción como la actividad que aporta valor agregado por creación y suministro de bienes y servicios, es decir, consiste en la creación de productos o servicios y, al mismo tiempo, la creación de valor.

#### **Estrategias de Producción.**

Manuera y Rodríguez (2007), indican que las etapas de producción son las siguientes:

- **Plan de marketing de un nuevo producto:** Tal plan debe incluir la descripción del mercado objetivo y del posicionamiento del producto, así como la política de producto, de precio de distribución y de comunicación que se va a seguir. Para la elaboración de un buen plan de marketing, durante las fases iniciales del desarrollo de la empresa debe haber recogido información relativa al tamaño del mercado, al

crecimiento, las características del consumidor, las acciones de la competencia, las tendencias del entorno.

- **Test de mercado:** Consiste en seleccionar ciudades y establecimientos representativos del mercado en el que la empresa desea competir y poner en ellos el nuevo producto a la venta. Tiene como finalidad principal verificar la coherencia del plan de marketing diseñado, así como evaluar su adecuación al mercado en condiciones muy similares a las del lanzamiento.
- **Lanzamiento al mercado:** Consiste en la ejecución del plan de marketing, con las mejoras introducidas tras en test de mercado, y ahora ya con el producto totalmente definido.

### 2.2.7 Teoría de Comercialización.

Peña (2009) define el comercio como el intercambio de bienes económicos que se efectúa entre los habitantes de dos o más naciones, de tal manera, que se dé origen a salidas de mercancía de un país (exportaciones) entradas de mercancías (importaciones) procedentes de otros países.

Las causas del Comercio Internacional son:

- Distribución irregular de los recursos económicos.
- Diferencia de precios, la cual a su vez se debe a la posibilidad de producir bienes de acuerdo con las necesidades y gustos del consumidor.

### Ventajas del Comercio Internacional.

Peña (2009), indica que el Comercio Internacional permite una mayor movilidad de los factores de producción entre países, dejando como consecuencia las siguientes ventajas:

1. Cada país se especializa en aquellos productos donde tienen una mayor eficiencia lo cual permite utilizar mejor sus recursos productivos y elevar el nivel de vida de sus trabajadores.
2. Los precios tienden a ser más estables.

3. Hace posible que un país importe aquellos bienes cuya producción interna no es suficiente y no sean producidos.
4. Hace posible la oferta de productos que exceden el consumo a otros países, en otros mercados (exportaciones).
5. Equilibrio entre la escasez y el exceso.
6. Los movimientos de entrada y salida de mercancías dan paso a la balanza en el mercado internacional.
7. Por medio de la balanza de pago se informa que tipos de transacciones internacionales han llevado a cabo los residentes de una nación en un periodo dado.

### **Barreras al Comercio Internacional.**

Peña (2009), indica que las barreras al Comercio Internacional son:

- Los contingentes son barreras cuantitativas: el gobierno establece un límite a la cantidad de producto otorgando licencias de importación de forma restringida.
- Los aranceles son barreras impositivas: el gobierno establece una tasa aduanera provocando una subida en el precio de venta interior del producto importado con lo que su demanda disminuirá.
- Las barreras administrativas son muy diversas, desde trámites aduaneros complejos que retrasan y encarecen los movimientos de mercancías, hasta sofisticadas normas sanitarias y de calidad que, al ser diferentes de las del resto del mundo, impidan la venta en el interior a los productos que no hayan sido fabricados expresamente para el país.

### **Canales de Comercialización.**

Guía del Exportador (2009), indica que para desarrollar sus actividades directamente en los mercados extranjeros, la empresa debe decidir sobre qué tipo de presencia es la más apropiada para concretar sus exportaciones. Los canales de comercialización son las vías a través de las cuales se llevan a cabo las ventas y se distribuyen los productos. Constituyen la cadena comercial mediante la cual los productos llegan desde el productor,

despachador, fabricante u otro origen hasta el consumidor. Se debe analizar cómo llegan los productos al destinatario final, dado que la utilización de canales adecuados mejora la eficiencia de las ventas. Cuanto más largo o extenso sea el canal de comercialización, es decir, cuanto mayor sea el número de sus componentes, menor será el beneficio que quede para el exportador.

La función primordial de un canal de comercialización consiste en reducir los costos de:

- Los contactos que serían precisos cubrir para generar el vínculo directo con los usuarios finales.
- La clasificación de los gastos necesarios si hubiese que adecuar los embalajes para satisfacer las necesidades de los usuarios finales en los lugares de venta al detalle (minorista).
- El mayor número de transacciones con menor cantidad de contactos.

Además, el modo de presencia en el extranjero debe ser coherente con la política de internacionalización fijada. La empresa puede tener por objetivo i) la colocación de excedentes exportables o ii) la conquista de ese mercado externo. Para ello, se deben establecer los recursos financieros y humanos disponibles, así como la experiencia de la empresa en el mercado internacional.

Los canales pueden ser a través de:

- **Agentes:** Tomador de órdenes de compra, mediante una comisión, no asume la propiedad de los productos ni ninguna responsabilidad frente al comprador; posee la representación de diversas líneas de bienes complementarios que no compiten entre ellos; opera bajo un contrato a tiempo determinado renovable según resultados, con o sin exclusividad.
- **Distribuidores:** Comerciante extranjero que compra los productos al exportador y los vende en el mercado donde opera, generalmente el minorista, es decir no llega al consumidor final. En general mantiene un stock suficiente de productos y se hace cargo de los servicios de

pre y post-venta, liberando al productor de tales actividades. Los términos de pago y el tipo de relación con el exportador se establecen en un contrato.

- **Minoristas:** Grandes cadenas minoristas que el exportador puede contactar directamente, a través del envío de catálogos, folletos, Internet., posibilitando la reducción de gastos de viajes y comisiones a intermediarios. Sin embargo, la relación personal con el cliente sigue siendo la herramienta más eficaz.
- **Venta directa a consumidores finales:** Método utilizado por grandes empresas o aquellas con experiencia en el comercio exportador, dado que requiere grandes esfuerzos de marketing, asumiendo el exportador todo el proceso de envío de las mercaderías, de prestación de servicios de pre y post-venta, de cobro, etc. Los costos que demandan estas actividades pueden hacer perder competitividad al precio final de venta.
- **Empresas mixtas en el extranjero:** Este mecanismo utilizado para facilitar la penetración de mercados externos supone la creación de una nueva empresa con un socio local del mercado hacia el cual se están dirigiendo los esfuerzos. A veces, la complejidad o particularidades del mercado objetivo obligan a optar por este medio como el más aconsejable para lograr un buen posicionamiento del producto o servicio, permitiendo el aprovechamiento del conocimiento especializado de los asociados en el mercado en cuestión, brindando un acceso más rápido al sistema de distribución local y facilitando la inserción en segmentos de mercado donde se desalientan las actividades desarrolladas totalmente por extranjeros.

Stern, menciona que los consumidores, ya sean individuos o empresas, saben muy bien que el mercado les brinda literalmente de miles de bienes y servicios por medio de una enorme cantidad establecimientos de distribución. Pero quizá no sepan que la estructura de canal de distribución, esto es, el conjunto de instituciones, entidades y establecimientos que los productos atraviesan hasta llegar hasta ellos puede ser enormemente complejo.

## Estructura y Estrategia de los Canales de Comercialización.

Stern, indica que en todos los canales de marketing los productos deben ser trasladados en las cantidades necesarias y el tiempo apropiado hasta un lugar específico, para ser entregados con la mayor eficiencia posible al usuario final. Los términos logística o gestión de la cadena de abastecimientos se usan para designar la gestión del flujo de bienes y servicios, y la información relacionada, desde el punto de origen hasta el punto de consumo.

- **Distribución Física:** No solo ha adquirido mayor significación económica, sino también empresarial, y ello por diversas razones. En primer lugar, muchos empresarios han advertido que resulta inútil mejorar la eficiencia de las operaciones logísticas aisladas, como la producción, el almacenamiento o el transporte, si la eficiencia de esta función aislada desequilibra todo el sistema. En segundo lugar, el sistema logístico se ha convertido en una importante herramienta competitiva y es el área donde se desarrolla la lucha por el control de distribución. En tercer término, muchos de los adelantos tecnológicos realizados durante los últimos 20 años afectan a los sistemas de distribución, obligando a considerar el sistema logístico como una totalidad. Por último, la logística ya no es tan solo un sector de la empresa donde se pueden minimizar los costes, sino ahora se le considera como un importante aspecto estratégico del comercio.

### 2.2.8. Teoría de Oferta y Demanda.

#### Teoría de Oferta.

Según Fisher y Espejo (2012), la oferta se refiere a las cantidades de un producto que los productores están dispuestos a producir a los posibles precios del mercado. La ley de la oferta es entendida como las cantidades de una mercancía que los productores están dispuestos a poner en el mercado, las cuales, tienden a variar en relación directa con el movimiento del precio, esto es, si el precio baja, la oferta baja, y ésta aumenta si el precio aumenta.

## Teoría de Demanda.

Según López (2010), la demanda se define como el volumen de un bien o servicio que los consumidores están dispuestos a adquirir en un periodo determinado.

La demanda dependerá de muchas variables, entre las que se encuentran:

- **El precio del producto:** Si el precio del producto sube, su demanda disminuirá.
- **El precio de los productos competidores y sustitutivos:** Si el precio de los productos que cumplen una misma función sube, parte de la demanda de estos productos se desviará hacia el producto estudiado.
- **Renta de los consumidores:** Si la renta de los consumidores aumenta, la demanda del artículo aumentará, salvo en el caso de los denominados bienes inferiores.

## 2.3. Hipótesis

### 2.3.1. Formulación de hipótesis general.

Las características de Asociatividad si influyen en la producción de flores del distrito de Namora para satisfacer al mercado de Miami – Estados Unidos.

## CAPÍTULO 3. METODOLOGÍA

### 3.1. Variables.

**Variable Independiente:** Características de Asociatividad.

**Variable Dependiente:** Producción.



### 3.2. Operacionalización de variables

Tabla 2.

*Variable: Asociatividad*

Variables	Definición de Concepto	Dimensiones	Indicadores
<b>Características de Asociatividad</b>	El modelo asociativo es un mecanismo de cooperación en donde cada participante, mantiene su independencia y es el que decide voluntariamente participar en un esfuerzo conjunto con los otros participantes para la búsqueda de un objetivo común. (Rosales, 1997).	<b>Reducción de costos de producción</b>	Porcentaje de ventas independientes. Nivel de demanda.
		<b>Incorporación voluntaria</b>	Nivel de producción. Nivel de confianza. Cantidad de redes de contacto.
		<b>Establecimiento de canales propios de marketing y comercialización</b>	Técnicas de comercialización. Canales de distribución. Poder de negociación con los clientes.
			Manual de Procesos.

Elaboración: Autores de tesis.

Tabla 3.

*Variable: Comercialización al mercado de Miami*

Variables	Definición de Concepto	Dimensiones	Indicadores
<b>Producción</b>	Es la actividad que aporta valor agregado por creación y suministro de bienes y servicios, es decir, consiste en la creación de productos o servicios y, al mismo tiempo, la creación de valor. (Peña, 2009).	<b>Plan de marketing de un nuevo producto</b>	Aceptación del Producto.
			Manejo de información y conocimiento.
		<b>Test de mercado</b>	Elaboración de un plan de marketing.
			Competencia.
<b>Lanzamiento al mercado</b>			Investigación de mercados.
			Identificación de público objetivo.
			Nivel de aceptabilidad .
<b>Lanzamiento al mercado</b>			Desarrollo competitivo.
			Nivel de oferta.
			Control de calidad.

Elaboración: Autores de tesis.

### 3.3. Diseño de investigación.

No experimental, Descriptivo: La investigación que se llevó a cabo es de tipo descriptiva puesto que en este caso el estudio interpreta, analiza y estudia el comportamiento de las personas en un ambiente o contexto natural, es decir, no interesa manipular el elemento de estudio.

#### Productores de Flores del Perú.

Criterios de Exclusión:

- Productores de flores de la Región Cajamarca.
- Productores de flores que cuenten con invernaderos independientes.
- Productores de flores que se encuentren ubicados en el Distrito de Namora.

### 3.4. Unidad de estudio.

Cada uno de los productores de flores del Distrito de Namora – Cajamarca 2018

### 3.5. Población.

Tabla 4.

*Población del Distrito de Namora*

DEPARTAMENTO	CAJAMARCA
PROVINCIA	Cajamarca
DISTRITO	Namora
POBLACIÓN	15 productores

Los 15 productores de flores del distrito de Namora – Cajamarca. Elaboración: Autores de tesis.

### 3.6. Muestra (muestreo o selección).

Productores de flores del Distrito de Namora – Cajamarca.

Se cuenta con 15 productores de flores en el Distrito de Namora – Cajamarca.

Debido a que en el Distrito de Namora se cuenta con quince productores de flores, los hemos elegido a todos, ya que son los que se encuentran en el área de influencia del proyecto.

Nuestra muestra es de tipo no probabilístico – muestreo por conveniencia, debido a que contamos con un número menor a 50 productores y por el hecho de que los individuos involucrados en la investigación se seleccionan porque están fácilmente disponibles y no porque hayan sido seleccionados mediante un criterio estadístico.

### **3.7. Técnicas, instrumentos y procedimientos de recolección de datos.**

El objetivo es levantar información relevante que permita identificar, analizar y verificar información para el proceso de investigación y elaboración del producto de aplicación profesional.

- a) Técnica – Entrevista:** Ésta técnica se realizó a dos expertos en el tema de comercialización de rosas a nivel local, consiguiendo de esa manera información más segura, dando la oportunidad a los entrevistados de expresar sus ideas libremente sobre el tema a tratar. (Anexo N° 1)
- b) Técnica – Encuesta:** Ésta técnica ha sido dirigida a los productores de flores del distrito de Namora - Cajamarca, mediante el instrumento denominado cuestionario, con la finalidad de obtener información acerca del interés de Asociarse. (Anexo N° 2)

La encuesta y entrevista fueron validadas por expertos académicos y se aplicó a 15 productores de flores de la zona.

### **3.8. Métodos, instrumentos y procedimientos de análisis de datos.**

**Para realizar el estudio de tesis se llevaron a cabo los siguientes pasos:**

1. Se seleccionó el tema a investigar. El proceso fue elegir un área en donde se tuviera acceso a la información para recolectar datos necesarios.
2. Se llevó a cabo una investigación preliminar sobre la situación actual en la
3. producción de flores.
4. Se realizó una recopilación de bibliografía para abarcar todas las áreas del tema.
5. Se elaboró el marco contextual y marco teórico de la investigación.
6. Se elaboraron los instrumentos que se utilizaron para recolectar la información.

**Para el trabajo de campo se siguieron los siguientes pasos:**

1. Se realizó la prueba piloto para verificar los instrumentos.
2. Se revisaron los instrumentos según los resultados de la prueba piloto y se corrigieron los errores surgidos.
3. Se enumeraron los instrumentos para tener un control y luego se reprodujeron.
4. Se recurrió a cada uno de los sujetos de estudio para aplicarles la encuesta personalmente.
5. Con la totalidad de instrumentos, se tabularon y graficaron los resultados.
6. Se consultó bibliografía del tema para realizar el análisis final.
7. Con los resultados de los instrumentos y la bibliografía consultada, se llevó a cabo la discusión de los resultados obtenidos.
8. Se realizó el informe final y se redactaron las conclusiones y recomendaciones respectivas.

## CAPÍTULO 4. RESULTADOS

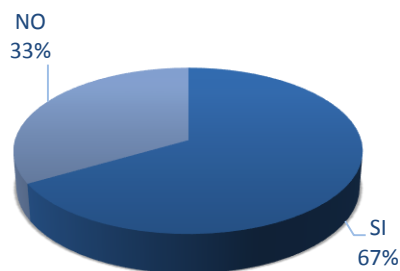
4.1. A continuación, se muestra los resultados obtenidos en las encuestas aplicadas a los productores de flores del Distrito de Namora - Cajamarca.

Tabla 5.

*Opinión de los productores acerca de si les gustaría asociarse.*

Opinión	N°	%
Si	10	66,7
No	5	33,3
Total	15	100,0

Fuente: Encuesta aplicada a los productores.



*Figura 3. Opinión de los productores acerca de si les gustaría asociarse.* Fuente: Encuesta aplicada a los productores.

El 66.7% de los productores de flores indica que les gustaría formar una asociación, por otro lado, el 33.3% indica que no les gustaría asociarse; de esta manera la mayoría puede comercializar su producto a nuevos mercados demandantes y así ser reconocidos a nivel internacional.

Tabla 6.

*Tiempo de producción de flores.*

Producción	Frecuencia	Porcentaje
Mensual	10	66,7
Cada 6 meses	5	33,3
Total	15	100,0

Fuente: Encuesta aplicada a los productores.

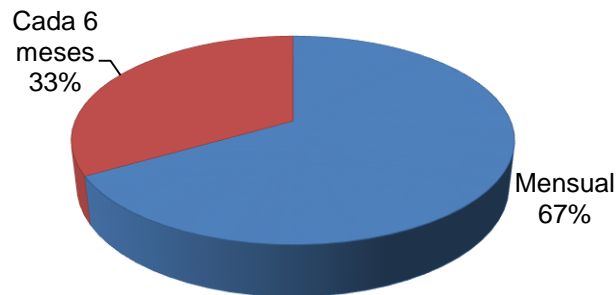


Figura 4. *Tiempo de producción de flores.* Fuente: Encuesta aplicada a los productores.

De los 15 productores encuestados, el 66.7% indica que su producción es mensual, de ésta manera ellos pueden satisfacer el mercado cuando es más demandante como en los días festivos (Día de la Madre, San Valentín, Día de los muertos, entre otros) y el 33.3% indica que su producción es cada 6 meses.

Tabla 7.

*Tipo de flores cultivadas.*

Tipo	Frecuencia	Porcentaje
Rojas	4	26,7
Blancas	1	6,7
Rojas y Blancas	7	46,7
Más de una variedad	3	20,0
<b>Total</b>	<b>15</b>	<b>100,0</b>

Fuente: Encuesta aplicada a los productores.

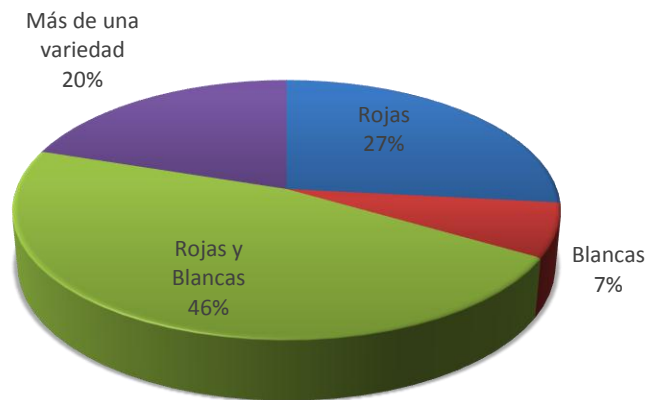


Figura 5. Tipo de flores cultivadas. Fuente: Encuesta aplicada a los productores.

Para satisfacer el mercado estadounidense, los productores se tienen que aclimatar a las necesidades del mercado y gustos del cliente, por esto deben conformar una asociación y así obtener la producción necesaria.

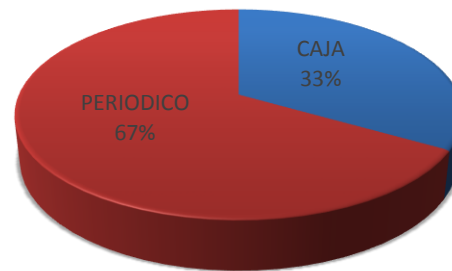


Tabla 8.

*Tipo de embalaje utilizado para el transporte de rosas.*

Tipo de embalaje	Frecuencia	Porcentaje
Periódicos	5	33,3
Cajas	10	66,7
Total	15	100,0

Fuente: Encuesta aplicada a los productores.



*Figura 6. Tipo de embalaje utilizado para el transporte de rosa.* Fuente: Encuesta aplicada a los productores.

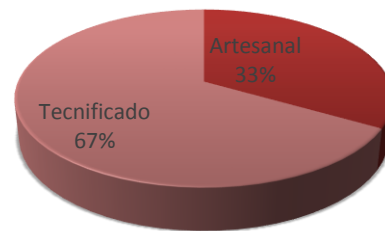
Para que nuestro producto llegue de una manera adecuada a los estándares de calidad del mercado o cliente, debemos de usar un tipo de embalaje adecuado para que las rosas no sufran maltrato alguno al momento de ser transportadas a su destino. Lo cual podemos notar que la mayoría de productores usan cajas para empaquetar las flores y los demás usan periódicos para los cuales el mercado a satisfacer es el local.

Tabla 9.

*Tipo de cultivo de flores.*

Cultivo de Flores	Frecuencia	Porcentaje
Artisanal	5	33,3
Tecnificado	10	66,7
Total	15	100,0

Fuente: Encuesta aplicada a los productores.



*Figura 7. Tipo de cultivo de flores.* Fuente: Encuesta aplicada a los productores.

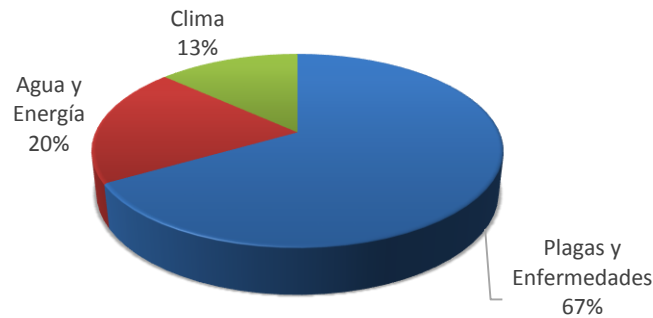
La mayoría indica que su cultivo lo realiza de manera tecnificada la cual permite un mejor tratamiento a las flores y crecen acorde a los estándares de calidad o exigencias del mercado a satisfacer.

Tabla 10.

*Factores que condicionan una buena producción.*

Limitantes	Frecuencia	Porcentaje
Plagas y Enfermedades	10	66,7
Agua y Energía	3	20,0
Clima	2	13,3
<b>Total</b>	<b>15</b>	<b>100,0</b>

Fuente: Encuesta aplicada a los productores.



*Figura 8. Factores que condicionan una buena producción.* Fuente: Encuesta aplicada a los productores.

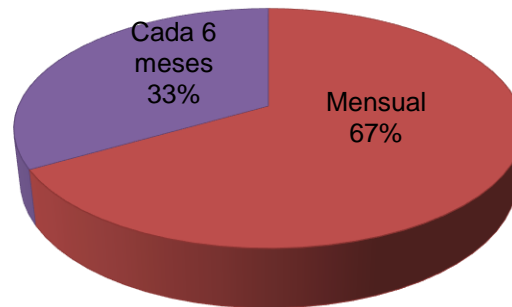
Para poder satisfacer el mercado estadounidense, los productores deben controlar los limitantes (plagas, enfermedades, agua, clima, energía) que ocasionan retrasos e ineficiencia en la producción la cual trae problemas futuros con los clientes.

Tabla 11.

*Tiempo de producción de flores.*

Tiempo de producción	Frecuencia	Porcentaje
Mensual	10	66,7
Cada 6 meses	5	33,3
Total	15	100,0

Fuente: Encuesta aplicada a los productores.



*Figura 9. Tiempo de producción de flores.* Fuente: Encuesta aplicada a los productores.

Determinando el tiempo de producción de cada productor una vez asociados podremos obtener una mayor producción y así satisfacer una parte de la demanda del mercado estadounidense.

Tabla 12.

*Tipo de flores cultivadas en Namora.*

Tipo de Flores	Frecuencia	Porcentaje
Rojas	4	26,7
Blancas	1	6,7
Rojas y Blancas	7	46,7
Más de una variedad	3	20,0
Total	15	100,0

Fuente: Encuesta aplicada a los productores.

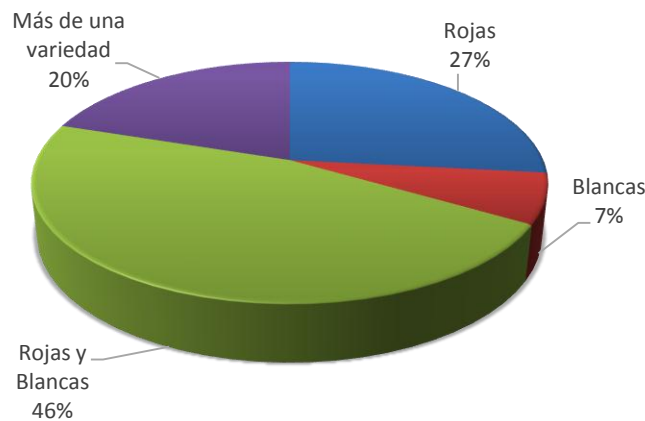


Figura 10. Tipo de flores cultivadas en Namora. Fuente: Encuesta aplicada a los productores.

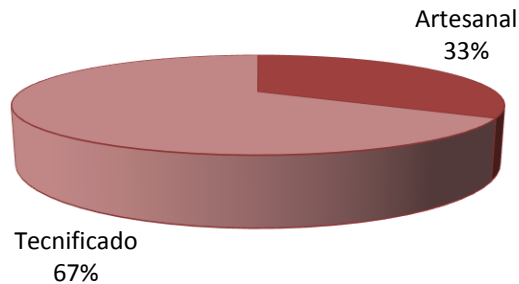
El mercado estadounidense es muy demandante en flores ya sea de una o más variedades dependiendo a los gustos del cliente, la cual una opción sería la asociación de estos debido que gran parte de los productores cultiva una variedad, así una vez asociados pueden cubrir el mercado internacional.

Tabla 13.

*Forma de cultivo de flores.*

Forma de cultivo	Frecuencia	Porcentaje
Artesanal	5	33,3
Tecnificado	10	66,7
Total	15	100,0

Fuente: Encuesta aplicada a los productores.



*Figura 11. Tipo de cultivo de flores.* Fuente: Encuesta aplicada a los productores.

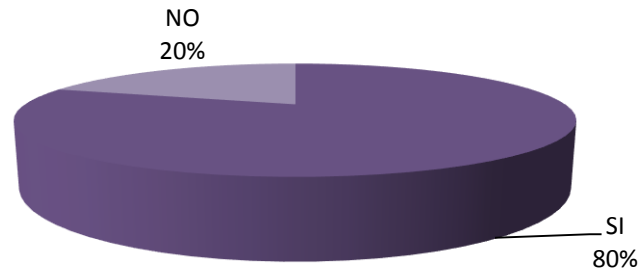
De acuerdo a la forma de cultivo que usan los productores podemos observar que la mayoría son de manera tecnificada la cual ayuda en que el tiempo de producción de la flor esté lista para satisfacer el mercado.

Tabla 14.

*Conocimiento acerca de Comercialización.*

Opinión	Frecuencia	Porcentaje
Si	12	80,0
No	3	20,0
Total	15	100,0

Fuente: Encuesta aplicada a los productores.



*Figura 12. Conocimiento acerca de Comercialización.* Fuente: Encuesta aplicada a los productores.

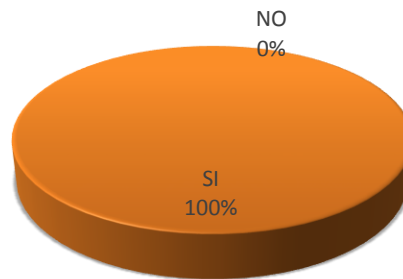
La mayoría de productores tiene conocimiento sobre comercialización, pero para poder exportar su producto deben de tener un tamaño de producción acorde a la demanda del mercado, por ello los productores no comercializan su producto al no contar con la cantidad necesaria para satisfacer el mercado y una solución para esta sería la asociatividad de ellos.

Tabla 15.

*Opinión acerca de comercializar su producto.*

Opinión	Frecuencia	Porcentaje
Si	15	100,0
No	0	0
Total	15	100,0

Fuente: Encuesta aplicada a los productores.



*Figura 13. Opinión acerca de comercializar su producto.* Fuente: Encuesta aplicada a los productores.

De los productores encuestados en total, todos desean comercializar su producto a nuevos mercados, con el objetivo de expandirse y generar más ganancias tanto para ellos y para la comunidad.

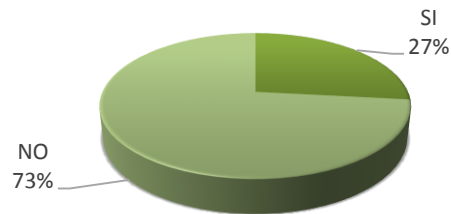


Tabla 16.

*Intermediarios para el transporte del producto.*

Intermediarios	Frecuencia	Porcentaje
Si	4	26,7
No	11	73,3
Total	15	100,0

Fuente: Encuesta aplicada a los productores.



*Figura 14. Intermediarios para el transporte del producto.* Fuente: Encuesta aplicada a los productores.

Podemos ver que la mayoría no utiliza intermediario por motivos de seguridad de envío del producto al cliente debido a que llega en mal estado, la cual ocasiona problemas con los pagos o devolución del producto.

Tabla 17.

*Principales compradores del producto.*

Compradores	Frecuencia	Porcentaje
Cliente Local	11	73,3
Tienda Comercial	2	13,3
Empresas	2	13,3
<b>Total</b>	<b>15</b>	<b>100,0</b>

Fuente: Encuesta aplicada a los productores.

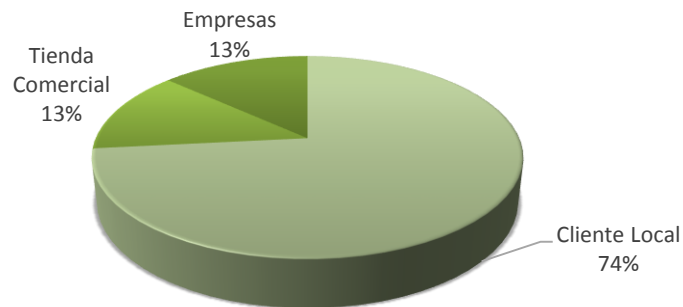


Figura 15. Principales compradores del producto. Fuente: Encuesta aplicada a los productores.

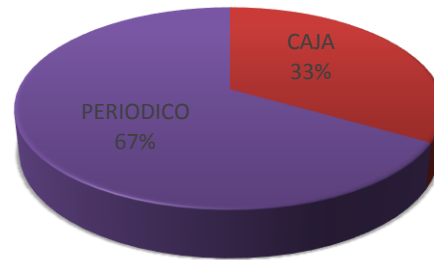
La mayoría de productores venden su producto a clientes locales ya fidelizados en distintos puntos de la localidad a través de ellos el producto es conocido y exportado de manera indirecta.

Tabla 18.

*Embalaje utilizado para el transporte del producto.*

Embalaje para transporte	Frecuencia	Porcentaje
Periódicos	5	33,3
Cajas	10	66,7
Total	15	100,0

Fuente: Encuesta aplicada a los productores.



*Figura 16. Embalaje utilizado para el transporte del producto.* Fuente: Encuesta aplicada a los productores.

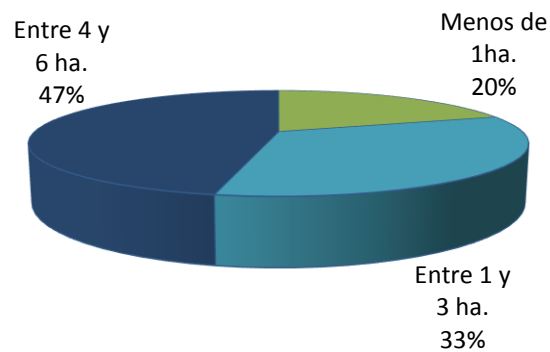
La mayoría de los productores para el transporte de su producto utilizan cajas, debido que es un producto delicado y así no sufra daño alguno en el trayecto al cliente final. De esta manera los productores tendrían mayor acogida en el mercado por la calidad del producto.

Tabla 19.

*Extensión actual del invernadero.*

Extensión de Invernadero	Frecuencia	Porcentaje
Menos de 1 ha.	3	20,0
Entre 1 y 3 ha.	5	33,3
Entre 4 y 6 ha.	7	46,7
<b>Total</b>	<b>15</b>	<b>100,0</b>

Fuente: Encuesta aplicada a los productores.



*Figura 17. Extensión actual del invernadero.* Fuente: Encuesta aplicada a los productores.

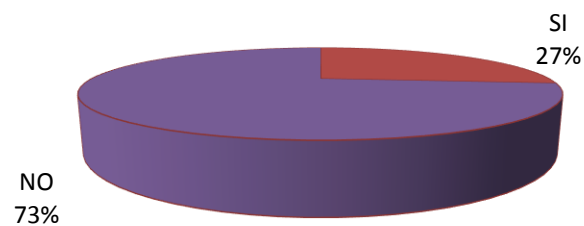
La mayoría de productores indican que cuentan con una extensión de 4 a 6 ha. en sus invernaderos, cuando se conforme la asociación el tamaño de la producción sería mayor y puede cubrir una mayor demanda del mercado.

Tabla 20.

*Venta del producto fuera de la ciudad de Cajamarca.*

Venta al exterior	Frecuencia	Porcentaje
Si	4	26,7
No	11	73,3
Total	15	100,0

Fuente: Encuesta aplicada a los productores.



*Figura 18. Venta del producto fuera de la ciudad de Cajamarca.* Fuente: Encuesta aplicada a los productores.

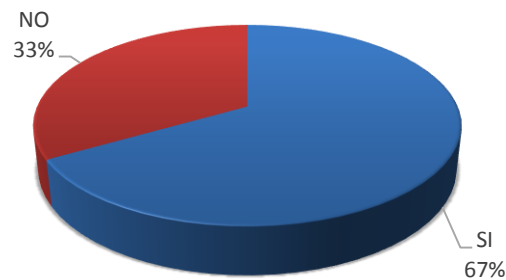
La mayoría de productores vende al mercado local por falta de interés y producción limitada, la cual indica que la mayoría de productores no exportan su producto de manera directa sino mediante terceros los cuales sería las empresas, clientes que hacen llegar el producto con la marca de ellas.

Tabla 21.

*Opinión acerca de asociarse con otros productores.*

Opinión	Frecuencia	Porcentaje
Si	10	66,7
No	5	33,3
Total	15	100,0

Fuente: Encuesta aplicada a los productores.



*Figura 19. Opinión acerca de asociarse con otros productores.* Fuente: Encuesta aplicada a los productores.

Nos indica que la mayoría de productores les gustaría formar una asociación y así poder incursionar nuevos mercados.

Tabla 22.

*Opinión sobre técnicas de venta del producto.*

Técnicas de Venta	Frecuencia	Porcentaje
Publicidad	2	13,3
Recomendación	13	86,7
Total	15	100,0

Fuente: Encuesta aplicada a los productores.

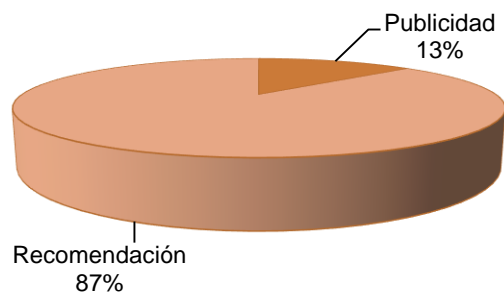


Figura 20. *Opinión sobre técnicas de venta del producto.* Fuente: Encuesta aplicada a los productores.

El producto de la mayoría de productores es recomendado boca a boca, haciendo que el producto llegue a oídos de mercados vecinos y sean pedidos por ellos, obteniendo reconocimiento para ellos.

Tabla 23.

*Participación de ventas en el mercado.*

Participación en el mercado	Frecuencia	Porcentaje
10%-29%	6	40,0
30%-49%	6	40,0
50% - a más	3	20,0
<b>Total</b>	<b>15</b>	<b>100,0</b>

Fuente: Encuesta aplicada a los productores.

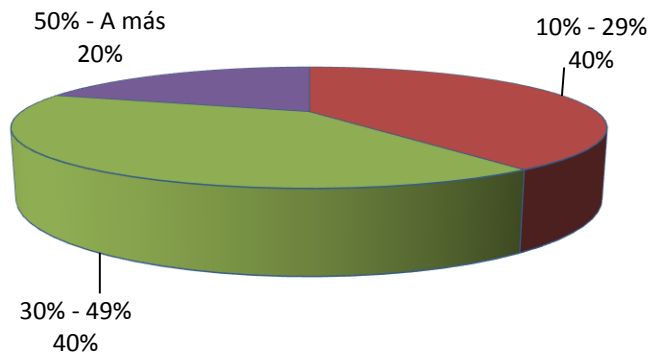


Figura 21. *Participación de ventas en el mercado.* Fuente: Encuesta aplicada a los productores.

La venta de flores de manera individual para algunos es buena y mala, para tener un mejor porcentaje de ventas se propone la asociatividad de los productores la cual ayudaría a proporcionar trabajo a la localidad, por el hecho de que la producción sería mayor para satisfacer el mercado internacional.

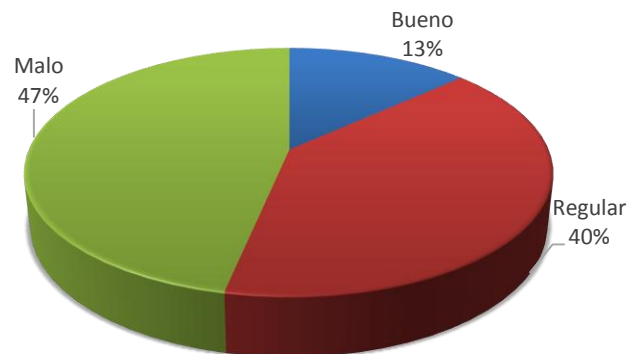


Tabla 24.

*Opinión acerca de la publicidad del producto.*

Calificación Publicidad	Frecuencia	Porcentaje
Bueno	2	13,3
Regular	6	40,0
Malo	7	46,7
Total	15	100,0

Fuente: Encuesta aplicada a los productores.



*Figura 22. Opinión acerca de la publicidad del producto.* Fuente: Encuesta aplicada a los productores.

Para la mayoría de productores la publicidad es mala, con la propuesta de asociación los productores pueden mejorar en calidad y producción de su producto y la publicidad se tomaría de una mejor manera para la aceptación de los clientes.

Tabla 25.

*Evaluación de aceptabilidad en el mercado.*

Aceptabilidad	Frecuencia	Porcentaje
Alto	6	40,0
Regular	3	20,0
Malo	6	40,0
<b>Total</b>	<b>15</b>	<b>100,0</b>

Fuente: Encuesta aplicada a los productores.

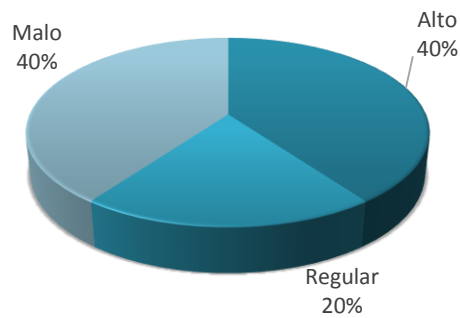


Figura 23. Evaluación de aceptabilidad en el mercado. Fuente: Encuesta aplicada a los productores.

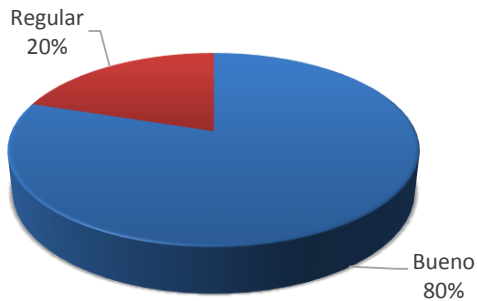
Una vez que los productores de flores se asocien la aceptabilidad de su producto será mejor a diferencia de cuando lo vendían individualmente.

Tabla 26.

*Opinión acerca de competitividad.*

Competitividad	Frecuencia	Porcentaje
Bueno	12	80,0
Regular	3	20,0
<b>Total</b>	<b>15</b>	<b>100,0</b>

Fuente: Encuesta aplicada a los productores.



*Figura 24. Opinión acerca de competitividad.* Fuente: Encuesta aplicada a los productores.

De los productores de flores encuestados la mayoría califica que es buena la competitividad en el mercado y un porcentaje no tan relevante indica que es de manera regular, conociendo a los productores más competitivos se puede formar una asociación y poder incursionar nuevos mercados como el de Miami.

**4.2. A continuación se presentan los resultados de las entrevistas dirigidas: al Ingeniero Luis Chávez Membrillo, quien labora en las oficinas de desarrollo económico de San Marcos – ingeniero forestal y socio de la empresa “FLORTICULTURA CHÁVEZ” ubicada en San Marcos Y Namora, y al Ingeniero Industrial y socio de la empresa “INKA FLOR” ubicada en Namora, al Ingeniero Willy Paredes.**

De acuerdo a los dos expertos encuestados, la calidad es un factor importante respecto a la producción de rosas, esto genera la venta masiva del producto y en buenas condiciones, muy aparte de tener satisfechos a los clientes con el producto solicitado, cada productor cuenta con técnicas diferentes para sus cosechas y es de mucha importancia conocer y aprender cuales son los procesos más efectivos para la producción.

El conocimiento de los expertos define comercialización como la venta de un producto, que sea aceptado y que tenga características con las cuales se pueda competir, adicionalmente indican que la asociatividad si impulsa al comercio exterior, debido a que las asociaciones cuentan con mayores oportunidades para comercializar su producto; la competencia que existe, el precio y la calidad son factores resaltantes que se deben tomar para seleccionar un mercado atractivo para el producto.

*El* mercado estadounidense es un mercado atractivo para las rosas, si se exporta a un mercado nuevo esto generaría mayores oportunidades y con el tiempo un porcentaje de ganancias positivo, para lo cual los costos de producción, de transporte y las certificaciones son importantes, muy aparte los estándares de calidad son puntos que se deben tomar en cuenta para determinar los precios de exportación.

Indican también *que* contar con la suficiente producción para satisfacer al mercado elegido y la calidad del producto es uno de los factores más importantes que se debe tomar en cuenta, para obtener el producto final se debe contar con un buen manejo de todos los procesos de producción como por ejemplo una buena instalación, un buen manejo, un buen corte, una buena selección de la rosa y el suficiente cuidado de las cosechas.

Los días más demandantes para el producto son los días festivos, para los cuales ya se debe contar con la suficiente producción para satisfacer a los clientes, cada productor cuenta con técnicas diferentes para sus cosechas y es de mucha importancia conocer y aprender cuales son los procesos más efectivos para la producción.

La mejor técnica que puede tener cualquier entidad o empresa es la publicidad boca a boca, en la cual los propios clientes recomiendan el producto, por otro lado, la competencia desleal es el factor más preocupante.

Una ventaja de los climas cálidos que existen en la localidad, permiten que la producción sea todo el año. Respecto a los pedidos de los clientes, los productores están preparados para cubrir esta demanda, ya que prevén estos pedidos para contar con la producción necesaria. Las rosas son un producto muy demandante por todo el público, ya sea para días festivos o en la vida diaria. Por otro lado, las rosas que salen defectuosas pueden venderse para arreglos florales o pétalos para adornos.

El asociarse con otros productores es una alternativa favorable, la cual beneficiaría a todos los involucrados, mayormente a los productores de la zona, los cuales cuentan con sus propios invernaderos, a las familias y a la localidad.

De acuerdo a los resultados obtenidos en el estudio de mercado, se puede decir que nuestra hipótesis es válida, ya que en nuestra investigación demostramos que las características de asociatividad brindan una ayuda para los productores del Distrito de Namora – Cajamarca, debido a que el interés de los productores es constituir una asociación con fines comerciales, no solamente incursionar más en el mercado local sino lograr expandirse y llegar a mercados más demandantes, en este estudio indicamos el mercado de Maimi, el cual cuenta con una demanda exigente del producto; el potencial que tiene Namora – Cajamarca para conseguir una producción adecuada es óptima, muy aparte de que tienen el interés de reducir costos y conseguir mejor producción para lo cual se inclinan y tienen el interés de formar una asociación netamente de productores del distrito, y que una adecuada promoción que en este caso es la publicidad gracias a sus clientes, genera un

interés por optar por este producto, ya que la recomendación es positiva y beneficia a muchos productores.

## **CAPÍTULO 5. DISCUSIÓN**

Habiendo identificado grandes fuentes de información para generar la discusión de resultados se muestra: la hipótesis planteada en la presente investigación, Las características de Asociatividad si influyen en la producción de flores del distrito de Namora para satisfacer al mercado de Miami – Estados Unidos.

De acuerdo a los resultados obtenidos en las encuestas y entrevistas, se afirma que los productores deben optar por constituir una asociación, en la cual se tenga en cuenta las variedades de flores que el mercado demanda, el tiempo de producción según el tipo de cultivo, la información técnica necesaria para la producción y el tipo de embalaje a utilizar; la calidad del producto es uno de los factores más importantes que se debe tomar en cuenta y el conocimiento acerca de temas como la comercialización y la asociatividad son un punto clave, así lo aseguran Xotla y Ruiz (2012), de que si existe suficiente información técnica para el establecimiento de una explotación comercial de rosas para flor de corte en invernadero, se generará una producción de calidad para satisfacer los gustos y preferencias del público consumidor en el mercado nacional e internacional en su amplia gama de variedad y tipos, así también la unión de floricultores es un ejemplo de campesinos y pequeños productores quienes con apoyo técnico y económico para obtener infraestructura y cultivar con mejores técnicas de cultivos, pueden obtener mejores rendimientos de producción y calidad de cosecha obteniendo mejores ventas con un precio redituable que genere ganancias. Para lo cual Iguera (2003), también indica que las empresas se asocian para lograr un objetivo en común, para esto lo ideal es buscar socios que tengan valores comunes y cuyas habilidades se complementen entre sí.

Algunos productores de flores del Distrito de Namora cuentan con una base de información para poder incursionar en un mercado nuevo como asociación y también cuentan con el interés de poder vender su producto en el mercado internacional, en este caso al mercado estadounidense, ya que los beneficiaría en el aspecto de incrementar sus ganancias, obtener experiencia, conocer nuevas tendencias en el ámbito de comercialización y aseguran que el cliente

estadounidense es uno de los más demandantes; del mismo modo los productores desean estar seguros de contar con los recursos necesarios para cubrir la demanda de su producto, esto implica aspectos de producción, limitantes, capacitación constante a las personas involucradas en la producción, entre otros; por dicha razón Sandoval (2014), indica que la capacitación de los socios es muy importante para que cuenten con un mayor conocimiento de cómo comercializar sus productos a un mercado extranjero, fortalecer sus debilidades a través de una certificación medioambiental e incrementar sus oportunidades para ingresar sus productos con mayor aceptación por parte de los consumidores, por otro lado el establecer estrategias de entrada a nuevos mercados va orientado a comercializar su producto de una manera diferenciada, respaldada por una producción limpia, la misma que podrá catalogarse como un producto pro orgánico, en transición u orgánico, y Rodríguez (2006), indica que es de vital importancia persuadir al empresario a que adquiera una cultura exportadora, considerando lo esencial que representa y los beneficios que traen consigo las ventas al exterior, pues es inobjetable la necesidad dentro de la empresa de generar crecimiento propio por medio del incremento de ventas y en consecuencia obtener la expansión a nuevos mercados adelantándose a la competencia.

Actualmente los productores indican que el proceso de producción más óptimo es el tecnificado por goteo, fertilización, injertación, capuchones para los botones y cosecha, esto se asemeja con lo que dice Paredes (2010), de que determinar la técnica de injertación y el sistema de protección más adecuado genera una producción de mayor brote y por ende una mejor y mayor producción.

Por otro lado, los productores aseguran de que la demanda de rosas ocurre en mayor porcentaje en las fechas clave, como el día de la madre, día de los enamorados, etc., para lo cual los productores deben contar con la producción necesaria para cubrir dicha demanda, para ello se debe tener en cuenta un análisis financiero, costo de invernadero, pos cosecha, maquinaria, gastos de mantenimiento, operativos y administrativos, como lo indican Cárdenas y Rodríguez (2011).

El tema de compartir información con los demás socios respecto a su producción, ventas, etc., es esencial pero no muy relevante, ya que cada productor se capacita y tiene diferentes métodos de cultivo, diferente tipo de producción, entre otros, por

dicha razón Iguera (2003), señala que en muchos casos las empresas son especialmente reacias a compartir información con otras (en especial si comparten el mercado), por ende una asociación, al permitir que los participantes mantengan su autonomía, brinda la seguridad de que cada uno podrá conservar el poder sobre sus recursos más valiosos; del mismo modo Rosales (1997), asegura de que el modelo asociativo es un mecanismo de cooperación en donde cada participante, mantiene su independencia y es el que decide voluntariamente participar en un esfuerzo conjunto con los otros participantes para la búsqueda de un objetivo común.

Otro aspecto importante es la publicidad de este producto, la cual se da a través de la recomendación, los propios clientes son los que recomiendan el producto con otras personas y/o entidades, estos aspectos se reflejan en el Programa de Gobierno Pro-Chile (2012), en el cual se asegura de que contar con una ventaja competitiva para la floricultura es por medio de estrategias de campaña de promoción y canales de comercialización, lo cual ayuda a la venta y comercialización del producto.

Un punto positivo con respecto a la producción de flores del Distrito de Namora, es que expertos opinan que su producto es uno de los mejores en el mercado, pero la competencia es muy fuerte, lo que más los afecta es la competencia desleal, esto debido a que algunas personas venden el mismo producto a menor precio, con el afán de vender toda su producción; se asegura que de toda la producción, el porcentaje defectuoso también es vendido pero para otros fines, como arreglos florales, pétalos y tallos de manera individual, etc., solamente las rosas que cumplen con las características y los estándares requeridos son vendidos a sus clientes potenciales, por eso Prokopneko (2009), define competitividad como el grado en que un país puede, bajo condiciones de mercado libre y justo, producir productos y servicios que pasan el test de los mercados internacionales, mientras que simultáneamente mantiene y expande los ingresos reales de su pueblo en el largo plazo.

Se observa también que un porcentaje elevado de productores están interesados en asociarse, debido a que los beneficiaría en el aspecto de generar alto volumen de producción que no solamente podría cubrir la demanda en el mercado local, sino también al mercado nacional y posteriormente al mercado internacional, así mismo



lo plantean Narváez, Fernández y Senior (2008), ellos aseguran que la confianza, el compromiso y la eficiencia de los acuerdos entre empresas para lograr el desarrollo local, solo es posible si los actores involucrados son capaces de mantener entre ellos el compromiso y el trabajo en equipo.

Por otro lado, la participación en el mercado es positiva para algunos productores, debido a que su producto está posicionado, esto ocurre porque ellos anticipan las fechas en donde la demanda es elevada, con el fin de contar con la producción necesaria para cubrir estos pedidos; algunos de estos productores cuentan con una cartera de clientes ya que es vital y muy importante para tener un nivel alto de ventas, por este motivo la asociatividad de productores ayudaría a tener mejor participación en el mercado por parte del Distrito de Namora, por eso Tuttilo y Verjan (2014), aseguran de que la creación de una asociación es viable y rentable, lo cual permite obtener a los asociados mayores rendimientos en su inversión y la corta recuperación del capital, muy aparte de que al asociarse, los costos de producción bajan significativamente aún más cuando se trabaja bajo el modelo asociativo; Pallares (2005), menciona también que los modelos asociativos significan el único camino posible que le queda a los sectores productivos pequeños y medianos de la ciudad o el campo en los países de menores ingresos, no solo para lograr la sobrevivencia, sino que pretende rescatar formas alternativas de generación de riqueza y equidad; a diferencia de que cada productor lo haga de manera independiente, igualmente Masías (2002), indica que el aspecto de incursionarse en el tema de asociatividad es muy complejo para los productores artesanales, los cuales no están preparados en el aspecto de financiamiento ni en lo técnico, por dicha razón es posible unirlos en una asociación similar a las existentes en Ecuador, Colombia, etc., ya que mediante una asociación tendrían la posibilidad de disminuir algunos costos de operación, transporte y asegurar la compra de su producto a un precio justo.

Se observa también que en el Distrito de Namora aún no existe asociación alguna para los productores de rosas, ellos aseguran de que si existiera una asociación, las personas que se beneficiarían son ellos mismos quienes son de la zona y los cuales cuentan con invernaderos propios, beneficiaría también en el aspecto de generar más empleo y por ende más ganancias tanto para ellos como para la comunidad, de acuerdo a Navarro, Fernández y Juárez (2011), se debe encontrar una forma viable

y sostenible para que las familias mejoren su calidad de vida a través del incremento de sus ingresos, para lo cual se han dedicado en primera instancia a conocer más a fondo las comunidades, lo que producen y dando como resultado de que las comunidades están conscientes de las necesidades de las familias en general, también Campaña, Tutillo y Verjan (2014), indican que al ofrecer en el mercado de la florícola un proyecto no explotado se genera un dinamismo en este, porque se benefician tanto los compradores, productores y la sociedad, generando fuentes de empleo, desarrollo en la región y confianza al productor para darle valor agregado a su producto; al trabajar con producción a escala, los costos de producción para los asociados bajan significativamente aún más cuando se trabaja bajo el modelo asociativo, porque se puede trabajar con los proveedores de insumos en mejores condiciones de compra.

Los productores afirman que el producto debe llegar al consumidor final en buenas condiciones, por dicha razón son ellos mismos los que llevan personalmente el producto con el fin de enseñar a sus compradores que el producto llega bien y que cumple con los estándares de calidad pedidos. Por otro lado, no existe apoyo por parte de entidades y/o instituciones a los productores, debido a la falta de una asociación conformada; en el aspecto de contar con un personal especializado en el cuidado y mantenimiento de rosas es muy importante, éstas personas han sido capacitadas y cumplen con las reglas para que la producción sea exitosa, es así que Flores y Suasnavas (2013), aseguran que contar con mano de obra altamente capacitada ayuda a cumplir con las exigencias de calidad durante todo el ciclo de producción.

## CAPÍTULO 6. PRODUCTO DE APLICACIÓN PROFESIONAL

### I. SELECCIÓN DE IDEA DE NEGOCIO

Tabla 27.

*Proceso de depuración: Cumplimiento de requisitos.*

Idea de negocio	Criterios			Aplica	
	Rentabilidad	Interés	Impacto social	Si	No
Asociatividad de productores de flores	X	X			X
Exportación de flores (rosas)	X	X	X	X	
Productos cosméticos a base de flores	X				X
Oleos y aceites			X		X

Proceso de depuración de 4 ideas de negocio. Elaboración: Autores de tesis.

Para poder elegir nuestra idea de negocio se procedió a realizar una lluvia de ideas, donde elaboramos una lista de temas de interés. Una vez concluido el proceso de identificación se pasará al proceso de depuración en donde se observará si cumplen el requisito o no.

#### 1.2. Idea de negocio

Nosotras como emprendedoras hemos analizado diferentes ideas, pero la más sobresaliente es la exportación de rosas al mercado de Miami - Estados Unidos, el cual es un negocio que tiene una alta competencia, pero de igual manera es un producto que está en constante expansión, por esta razón hay una posibilidad muy amplia de ingresar en este mercado.

### 1.3. Descripción del equipo emprendedor

El presente proyecto de inversión será desarrollado por los bachilleres:

Montoya Terrones, Karina Yveth

Email: [Karinamontoyat@gmail.com](mailto:Karinamontoyat@gmail.com)

Vásquez Vallejos, Leylis Fiorela

Email: [fvasquezvallejos@gmail.com](mailto:fvasquezvallejos@gmail.com)

### 1.4. Descripción de la idea de negocio

La idea de negocio consiste en constituir una empresa dedicada al rubro floral, donde se podrá seleccionar delicadamente las flores que se podrán exportar, separándolas por tamaño, colores, grosor de tallos, etc. con la finalidad de lograr mayor rentabilidad en el negocio y una mejor posición frente a los clientes, logrando ser reconocida como una empresa orientada a la calidad del producto.

### 1.5. Descripción del producto

Existen más de 100 especies de rosas, algunas de las cuales no coinciden con la imagen que seguramente los clientes tienen de ellas. Las plantas son de hoja perenne o caduca, con una longitud de 5 a 15 centímetros. Las hojas se disponen de forma alterna a lo largo del tallo, es decir, no se encuentran de forma paralela, y el tallo, a menudo espinoso, es erecto o curvado en algunos casos.

### 1.6. Clasificación arancelaria

Tabla 28.

*Clasificación del producto.*

ÍTEM	Descripción
<b>Sección II</b>	Productos del reino vegetal
<b>Capítulo 6</b>	Plantas vivas y productos de la floricultura
<a href="#">0603.11.00.00</a>	Rosas frescas, cortadas para ramos o adornos

Fuente: SUNAT, 2017.

## 1.7. Marca establecida

Palabra quechua “AYLLU” que significa “familia grande”.

## II. ANÁLISIS DEL ENTORNO

### 2.1. Análisis del entorno externo

Tabla 29.

*Explicación detallada del entorno de la empresa.*

FACTOR	ELEMENTO RELEVANTE	ANÁLISIS
<b>DEMOGRÁFICO</b>	Tamaño del público objetivo	Nuestro público objetivo al 2018 de la ciudad de Miami es de 5.929.819.
	Genero de los clientes	Con un total de 2.877.759 hombres y 3.052.060 mujeres.
	Distribución geográfica del público objetivo	La distribución geográfica se centra en Miami (80%), Miami Beach (15%), Bahía Vizcaína (5%)
<b>ECONÓMICO</b>	Marco económico general	Entre las empresas floricultoras el 95% cuentan con financiamiento privado, solo el 5% pertenece a las MYPES.
	Instituciones financieras existentes	Existen más de 100 bancos comerciales, agencias bancarias extranjeras y bancos que se rigen por la Ley de Organizaciones Bancarias Extranjeras (Edge Act).
	Funcionamiento del sistema bancario	Los instrumentos financieros bancarios son los más conocidos y los más utilizados por las empresas floristas. Cerca del 100% conoce los préstamos y créditos bancarios.
<b>POLÍTICO / LEGAL</b>	Estabilidad política del país	Con el nuevo gobierno y los cambios que viene haciendo el presidente de los Estados Unidos consideramos que no hay una buena estabilidad política.
	Apoyo del gobierno al sector	El mercado de importaciones de flores en Miami es muy grande, el apoyo del gobierno se da mediante los tratados de libre comercio que se da entre Estados Unidos y los países de Centroamérica y América Latina.
	Regularizaciones de ingreso	El Andean Trade Preference Act (ATPA) es una ley de un país externo que favorece las exportaciones nacionales, este elimino total o parcialmente los aranceles de aproximadamente 6.100 productos, sin limitar las cantidades que se pueden ser

		<p>exportadas para las flores y otros productos.</p> <p>El Tratado de Libre Comercio entre Perú y Estados Unidos trata de establecer un comercio sin barreras ni aranceles entre las dos naciones mencionadas.</p>
	Temas tributarios	Siendo un negocio grande y más de importación que de producción los aspectos tributarios están reglamentados por la ley ATPA y el TLC entre EE.UU y Perú, por otro lado los impuestos locales por distribución y contabilidad con las leyes del estado de Florida.
<b>SOCIO – CULTURAL</b>	Normas implícitas de la sociedad	Los aspectos de las normas implícitas de la sociedad, como la cultura y tradición permiten el desarrollo del negocio y así tener influencia en el país destino
	Comportamiento del consumidor	La influencia del mercado es diferente, las mismas actividades realizadas por el consumidor determinan el nivel de éxito del negocio.
	Nivel de empleo	La tasa de empleo es alta, es los últimos años ha venido en aumento, para el último año se notó un crecimiento del 2.8% frente al año pasado. El empleo va desde la producción, importación, distribución.
<b>TECNOLÓGICO</b>	Accesibilidad a TI	Los beneficios de las TI son percibidas en su mayoría con el manejo de la logística y el comercio electrónico para la importación y distribución respectivamente
	Certificaciones de calidad	Las certificaciones de calidad más habituales son las que determinan la calidad del producto para ser importado, verificando el cuidado a la salud pública, medio ambiente y calidad de producto.
	Innovaciones de comercialización	Se refiere a la innovación para la distribución final que se da luego de la importación, como el comercio electrónico o cambios menores en el producto. Marketing y posicionamiento del producto importado.



Elaboración: Autores de tesis.

## 2.2. Análisis de la competencia.

A continuación, se detallan las 5 mejores florerías de la ciudad de Miami – Florida, que pueden tener interés en obtener nuestro producto.

Tabla 30.

*Florerías con mayor demanda en el mercado estadounidense – Ciudad Miami.*

<b>FLORERÍA</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
<p><b>KARLA</b></p>	<p>Ubicado en Wynwood. Su creadora Karla Dascal transmite sus conocimientos al desarrollar toda la planificación de una gala, recepción o boda. Interviene con precisión y elegancia tanto en la iluminación y decoración, los cuales conjuntamente con sus arreglos florales crean ambientes individualizados dependiendo del gusto personal del cliente, la entidad corporativa o la marca de lujo. Los diseños florales de Karla son <i>unique</i>, creando atmósferas dramáticas y exquisitas con materiales innovadores y las últimas técnicas de la industria.</p>
<p><b>TRIAS FLOWERS</b></p> 	<p>Cuenta con una experiencia combinada de más de 100 años. Cuatro generaciones de la familia Trias han ido invirtiendo en las tecnologías más avanzadas de la industria y adquiriendo los conocimientos que hoy día caracterizan a sus productos y servicios con la calidad más alta que pueda encontrarse en el mercado.</p>
<p><b>ALWAYS FLOWER &amp; EVENTS</b></p> 	<p>Sinónimo de sofisticación. Sus arreglos florales combinan la tradición europea con la sencillez de la elegancia, creando diferentes estilos, muchos de ellos únicos en su clase.</p>

### PISTILS AND PETALS



Por más de 15 años, esta florería ha estado ofreciendo un amplio repertorio de flores frescas para cualquier ocasión en el área de Miami Beach. Esta florería ha marcado pautas en cuanto a provisiones florales con diseños innovadores y la calidad de sus flores exóticas importadas, conjuntamente con el conocimiento del mercado europeo.

### THE BLONDE TULIP






Esta florería está ubicada en Mayfair In the Grove, en el corazón de Coconut Grove, y la calidad de las flores que ofrece, así como los arreglos para eventos y ocasiones hacen realidad su máxima de “transformar lo ordinario en extraordinario”.

Elaboración: Autores de tesis.



Tabla 31.  
*Principales competidores de exportación en la industria de las flores.*

PAÍS	DESCRIPCIÓN
<p><b>ECUADOR</b></p> 	<p>Las rosas de Ecuador son consideradas las mejores del mundo. Una belleza difícil de superar, su calidad y sus características las hacen destacar entre el resto: Tallos gruesos, rectos y de gran longitud, grandes botones florales y colores vivos e intensos son su tarjeta de presentación. Sin olvidar el gran distintivo de la rosa ecuatoriana: su prolongada vida en florero tras el corte de la flor. Actualmente, Ecuador produce más de 450 variedades de rosas. Dentro de las asociaciones ecuatorianas tenemos a: Florecuador, Expoflores, etc.</p>
<p><b>COLOMBIA</b></p> 	<p>Colombia es el país de América Latina que desde hace 50 años ofrece mayor variedad de flores para exportación, ya que cuenta con un núcleo empresarial muy consolidado de cultivadores, proveedores y facilidades logísticas, además de un lugar geográficamente estratégico. Dentro de las asociaciones colombianas se encuentra: Asocolflores, Asociación Colombiana de Exportadores de Flores, etc.</p>
<p><b>HOLANDA</b></p> 	<p>Holanda está considerada como el centro de producción de flores y plantas a nivel mundial, y según datos de su Ministerio de Agricultura, representa el 80 % del mercado global. FloraHolland es la empresa de subasta que realiza el 90 % del comercio de este producto en Holanda y una de las primeras del mundo, ya que cada año vende más de 12,4 billones de flores y plantas, que suponen 50 millones diarios.</p>

Elaboración: Autores de tesis.

## 2.3. CIU

Tabla 32.

*Código Clasificación Industrial Internacional Uniforme (CIU)*

Código	Descripción
4620	EMPRESA PRIVADA DE PRODUCCIÓN Y EXPORTACIÓN DE FLORES AL POR MAYOR.

Fuente: SUNAT, 2017.

## 2.4. Análisis de las fuerzas de Porter

### Rivalidad entre competidores.

Uno de los principales competidores en la industria de exportación de flores como asociación es Ecuador por su trayectoria amplia y posicionamiento en el mercado por ser considerado como el país con mejor calidad de flores para la exportación.

Se sabe que Ecuador y Colombia lideran el mundo de exportación floral debido a su permanencia en el mercado y por ofrecer productos de excelente calidad, con constante innovación, estos dos países cuentan con asociaciones muy importantes que tienen gran parte de participación en el mercado, específicamente el estadounidense. Éstos principalmente se preocupan por representar, promover y fortalecer la competitividad de la floricultura, adicionalmente fomentar la responsabilidad social, con la mejora de las condiciones de trabajo de los productores.

Ésta rivalidad entre competidores es elevada, ya que nuestra competencia ofrece productos con excelentes estándares de calidad debido al clima, el cuidado, fortalecimiento y manejo de las flores.

### Amenaza de entrada de nuevos competidores.

Desde el año 2014 se ha detectado el ingreso de un nuevo competidor con gran potencial que es el caso de Holanda que está considerada como el centro de la producción de flores y plantas a nivel mundial.

El ingreso de nuevos competidores al mundo de la floricultura cada vez va en aumento, presentando en su colección calidad, variedad y tiempo de vida de las flores, factores muy importantes para considerar una compra exitosa de flores. Por otro lado, analizar la amenaza de entrada de nuevos competidores nos permite estar atentos a su ingreso, y así formular estrategias que nos permitan fortalecer las barreras de entrada o hacer frente a los nuevos competidores que llegan al país destino.

### **Amenaza de ingreso de productos sustitutos.**

Los principales sustitutos de las flores y plantas ornamentales naturales son las hechas a base de plástico o de tela, como por ejemplo el caso de unas flores de seda lanzadas hace algún tiempo en los Estados Unidos. La apariencia de estos productos es muy similar a los naturales, con la gran ventaja de que duran mucho más que las primeras.

Por otro lado, las flores no son siempre la primera opción a la hora de comprar un regalo, existen variedad de productos en el mercado que compiten fuertemente y reemplazan este producto. Los productos sustitutos crecen a medida que van creciendo los mercados, pues ellos tienden a ofrecer más cosas, el chocolate, por ejemplo, se presentaba anteriormente en tabletas, ahora son incontables las formas, marcas y presentaciones en las que se venden, logrando penetrar en el mercado de los regalos de forma contundente. Esto no ha terminado a través de los tiempos, pues este producto ha tenido una gran capacidad de adaptación a las nuevas necesidades sociales culturales y personales.

### **Poder de negociación de los proveedores.**

En cuanto al poder de negociación de los proveedores, es muy elevado. La asociación contará con este tipo de proveedores:

- El proveedor “agricultor”, es decir aquel que produce individualmente y a pequeña escala el producto a vender, sin importar ni exportar ningún tipo de producto, enfocado siempre a ventas en pequeño comercio, abasteciendo directamente y únicamente a la población local; en este caso nuestros 15 productores de flores son los únicos proveedores para la asociación.

Este tipo de proveedor tiene poco poder de negociación, ya que trabaja a precios muy bajos y el margen de beneficios es muy pequeño, en cambio sus ventas son elevadas ya que el producto ofrecido es de calidad.

### **Poder de negociación de los consumidores.**

El sector es muy competitivo, puesto que existen muchas asociaciones y florerías a las que el cliente puede acudir, es por esto que el cliente busca siempre el mejor precio comparando las distintas posibilidades.

Nuestra asociación dispone de una gran selección de productos y servicios que harían que el cliente no tenga un poder de negociación elevado, puesto que por lo general los precios se deben encontrar en la medida del mercado.

Por otro lado, se ofrecerá:

- Servicios posventa.
- Aumento de las promociones de ventas.
- Aumento de la comunicación con los clientes.

Con la finalidad de que los clientes sean fijos todo el año, ofreciéndoles el producto en momentos puntuales.

## **2.5. Análisis Interno.**

### **Análisis de la ventaja competitiva.**

- Se cuenta con un producto con alta demanda en el mercado.
- El producto ofrecido es de alta calidad, debido al cuidado, producción y transporte delicado de éste.
- El producto contribuye al cuidado del medio ambiente y a la responsabilidad social.

## 2.6. Análisis de la cadena de valor.



Figura 25. Análisis de la cadena de valor de la empresa de flores.

### Actividades de Apoyo.

#### Infraestructura de la empresa

- Contabilidad y sistema de costeo.
- Manejo comercial.
- Planificación de cultivo.
- Manejo de reintegros e IVA al exportador.
- Controles de calidad.

#### Administración de Recursos Humanos

- Selección de personal.
- Sistema de incentivos.
- Sistema de promoción.

### **Desarrollo Tecnológico**

- Elección de variedades.
- Registro de historia de cultivo.
- Asesoría en agronomía.
- Tecnología de enraizamiento.
- Sistema de control de cadena de frío.

### **Abastecimiento**

- Compra de insumos químicos.
- Compra de cajas.
- Contratación de transporte.

## **Actividades Primarias.**

### **Logística de Entrada**

#### ***Recepción y administración de Insumos.***

- Manejo y enraizamiento de flores.
- Administración de inventario de insumos químicos.

### **Operaciones**

#### ***Cultivo y Packing.***

- Manejo de cultivo.
- Supervisión de cultivo.
- Manejo de packing.
- Supervisión de packing.

### **Logística Externa**

#### ***Almacenamiento y Distribución.***

- Mantenimiento en cámara de frío.
- Entrega a distribuidores nacionales.
- Transporte de empaques al extranjero.

## Marketing y Ventas

### *Selección distribuidores*

- Visitas a mercados.
- Selección de mercados.
- Contacto con clientes.
- Negociación de volúmenes y precios.
- Participación en ferias floricultoras.

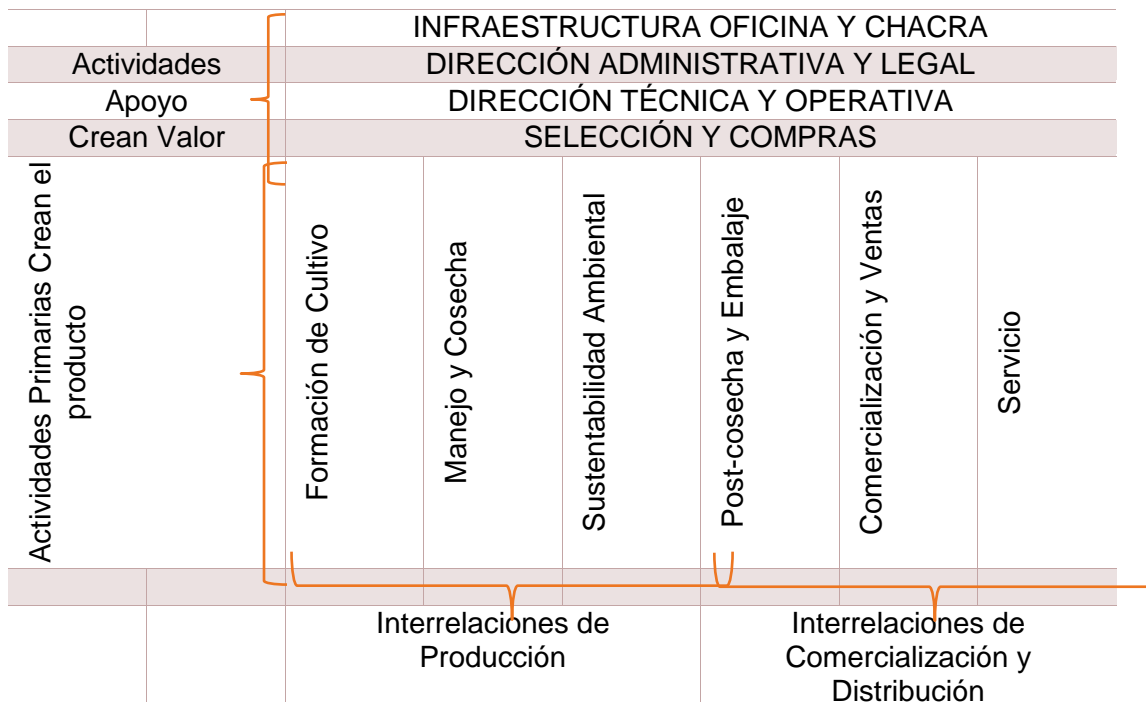
### Servicio Post Venta

### *Feedback*

- Contacto post venta con clientes para monitorear mejoras en calidad.

Tabla 33.

*Clasificación detallada de las actividades primarias para el producto.*



Elaboración: Autores de tesis.

A continuación, se describirá detalladamente cada uno estas actividades:

## **Actividades Primarias**

### **Formación del Cultivo**

Se refiere a las actividades propias del cultivo de flores, estas son:

- Preparación del terreno de cultivo (subsolada, nivelación del terreno y preparación de la tierra): Se busca disponer la tierra rica en minerales y facilitar el drenaje del agua.
- Construcción de invernaderos: Se trata de proteger el cultivo de las lluvias, vientos, plagas, etc.
- Plantación: Si se siembra con un espacio de 10 cm. Entre planta y planta favorece el crecimiento sano de ésta y facilidad en el control.
- Labores culturales: Toturaje (aprovechando el crecimiento vertical, lograremos tallos más largos y por tanto mejor precio), deshierbe (es importante retirar las matas que crecen alrededor de las plantas porque les quitan luz, agua y espacio), desbotone (para obligar a la planta a que brote un mayor número de yemas y para que los tallos se engrosen) y poda (podar los tallos enfermos o muy delgados ayuda a que la planta crezca más coposa).

La importancia de estas actividades radica en que mediante ellas se logran buenas raíces y follajes, base para la obtención de un producto de buena calidad.

### **Manejo y cosecha**

En el manejo de cultivo se controla la presencia de plagas y enfermedades en la planta, así como el adecuado nivel de agua y nutrientes que necesita el cultivo.

La cosecha es la actividad del corte y recolección de los botones, la cual dependerá de la variedad de la planta sembrada, de los factores climáticos, de los mercados de destino, de la época de festividad y del tiempo de transporte.



### **Implantaciones medioambientales**

En el Perú el tema de la protección del medioambiente recién está tomando fuerza, sin embargo, en los grandes países productores (Ecuador, Colombia, Holanda, Israel, entre otros) es un tema de primer nivel sin el cual simplemente estarían fuera del juego, pues la tendencia de los mercados consumidores se dirige hacia la preservación del medioambiente.

Un ejemplo de la importancia que ha llegado a tomar este tema es la existencia de la Norma ISO 14000 en relación al tema de Medio Ambiente “ECO 92”, el cual cuenta con dos grandes rubros: Certificación del Sistema de Gestión Ambiental, otorgado a la empresa; y el Sello Ambiental, donde los productos reciben el certificado de “Sello Verde”.

### **Post-cosecha, Embalaje y transporte**

Las flores son productos de alta perecibilidad, es por ello que estas actividades son muy importantes, pues de ellas depende la calidad del producto.

Luego del corte de tallos estos son muy propensos a la deshidratación por lo cual su hidratación debe ser rápida, para posteriormente pasar a la etapa de enfriamiento (post-cosecha); luego a selección y finalmente al empaque, esta última etapa se realiza solo cuando se debe entregar el pedido.

Igualmente, importante es el transporte, pues el tiempo de su duración debe ser corto, porque la naturaleza del producto y exigencias del mercado no permiten su demora.

### **Comercialización y ventas**

La comercialización y la venta de las flores comprenden las siguientes actividades:

- Búsqueda de clientes directos.
- La promoción del producto, en este caso la mejor forma es promocionar la calidad del producto para lo cual se presentan muestras para penetrar en el mercado estadounidense.
- Se hacen pedidos piloto y después crece y se preparan “standing orders” por el tipo de flor y por volumen, esto se hace semanalmente y viene a ser el flujo de ingresos semanal permanente de la empresa. La negociación se hará

contemplando el volumen y el precio, en lugar de hacer grandes lotes, como por ejemplo San Valentín, cuando se gana en precio, pero se vuelve una producción estacional, y por lo tanto de alto riesgo.

### **Servicio**

El servicio que se ofrecerá es la comercialización de rosas en el país destino, dependiendo de los gustos y preferencias del consumidor, del mismo modo satisfacer la demanda en los días festivos, contando con diseños y cortes que se requieran por el cliente.

## 2.7. Análisis FODA

Tabla 34.

*Análisis Interno de la empresa, análisis FODA.*

		OPORTUNIDADES		AMENAZAS	
		<b>MATRIZ FODA</b>	<b>O1</b>	Los clientes no cuentan con información o conocimiento amplio sobre las flores lo que facilita la presentación del servicio en este campo.	<b>A1</b>
<b>O2</b>	Políticas de comercio exterior favorables para empresas extranjeras.		<b>A2</b>	La mayoría de floristerías son reconocidas por la variedad y calidad del producto que ofrecen.	
<b>O3</b>	Mercado con amplio consumo de flores, liderando el sector como mayor importador.		<b>A3</b>	Conflictos gubernamentales.	
		FORTALEZAS		DEBILIDADES	
		<b>F1</b>	La relación con diferentes productores permite tener variedad de producto.	<b>D1</b>	Escaso conocimiento de nuestra asociación por parte del cliente.
	<b>F2</b>	Alianzas estratégicas.	<b>D2</b>	Limitado conocimiento de los productores en temas de exportación.	
	<b>F3</b>	Cantidad necesaria de materia prima.	<b>D3</b>	Los planes de promoción son escasos frente a los competidores posicionados en el mercado.	
	<b>F4</b>	Bajo costo en mano de obra.			

Elaboración: Autores de tesis.

Tabla 35.

*Cruce de variables FODA.*

<b>ESTRATEGIAS FO POTENCIALIDADES</b>	<b>ESTRATEGIAS FA RIESGOS</b>
<p>Fortaleza que nos permitirá aprovechar las oportunidades como el diseñar y desarrollar una plataforma transaccional para conectividad con el cliente, ya que éstos compran en grandes cantidades especialmente en días festivos, lo cual permite aprovechar al máximo ésta demanda del producto.</p>	<p>Fortaleza que nos permitirá identificar nuestros competidores potenciales en el mismo rubro e identificar amenazas como alianzas ganar-ganar e integración vertical con organizaciones de productores para abastecimiento seguro de flores en cantidad y calidad.</p>
<b>ESTRATEGIAS DO DESAFÍOS</b>	<b>ESTRATEGIAS DA LIMITACIONES</b>
<p>Debilidad que se debe atacar a través del aprovechamiento de oportunidades del entorno: la publicidad, promociones y lugar estratégico de ubicación que permitan al cliente conocer nuestro producto.</p>	<p>Debilidad que se debe atacar con capacitaciones y actividades relacionadas con la exportación, orientando a nuestros asociados el interés en exportar y generar una competencia directa con los vendedores ya posicionados en el mercado de origen.</p>

Elaboración: Autores de tesis.

### III. ESTUDIO DE MERCADO

#### 3.1. Análisis de la Competencia:

Tabla 36.

*Lista de los mercados proveedores para un producto importado por Estados Unidos de América.*

Exportadores	Valor importada en 2014	Valor importada en 2015	Valor importada en 2016
Mundo	513831	522342	569634
Colombia	330458	309360	333961
Ecuador	159303	186322	209239
Guatemala	8672	9412	10506
México	7747	7283	6652
Kenya	5619	6695	5305
Etiopía	831	1997	2689
Países Bajos	804	1228	999
Perú	57	22	142
Canadá	32	14	75
Zambia	0	0	41
Tokelau	0	0	11
Costa Rica	13	3	8
Italia	0	0	3
India	246	2	3
Chile	31	0	0
Japón	9	0	0
Malasia	0	4	0
Sudafrica	5	0	0
Zimbabwe	4	0	0

Producto: 060311 Rosas "flores y capullos", cortadas para ramos o adornos, frescas. Unidad: miles Dólar Americano. Fuente: TradeMap, 2017.

## COLOMBIA:

---

**Capital:** Bogotá

**Población Total:**

49 164 856 hab. (2017)

**PIB (PPA):**

**Total:** US\$ 682.977 millones

**Per cápita:** US\$ 14.164,426

**PIB (nominal):**

**Total:** US\$ 427.139 millones

**Per cápita:** US\$ 8.858,546

**Moneda:** Peso (\$)



---

Colombia tiene más de 45 años de experiencia exportadora en la cadena de flores. Es el primero proveedor de los Estados Unidos y el segundo exportador de flores frescas al mundo.

Posee más de 1.500 variedades de flores identificadas y cuenta con 7.000 hectáreas cultivadas. Debido al suelo fértil y condiciones climáticas, Colombia posee las condiciones ideales para el cultivo de una amplia variedad de flores y permite la producción de las mismas durante todo el año.

Los floricultores se han preocupado porque el sector sea medioambiental y socialmente responsable, por lo que han desarrollado programas que ayuden a mejorar la calidad de vida de los trabajadores y sus familias. Asimismo, con la implementación de la certificación Florverde® Sustainable Flowers, la cual está homologada con la certificación Global Gap, se promueve la floricultura sostenible tanto a nivel de la compañía como del sector en general.

## **Tendencias del sector.**

---

El consumo de flores en Estados Unidos está marcado principalmente por la estacionalidad de las ventas, estas dependen principalmente de alguna fecha especial. Algunos días importantes de consumo son el día de San Valentín, día de la madre, navidad, pascua entre otros donde las ventas aumentan exponencialmente.

Las variedades de flores más consumidas por nos norteamericanos son las Rosas, Pompones, Claveles; Alstroemeria, Crisantemos, Hortensias, entre otros.

La norma Global Gap para flores y ornamentales cubre el material de reproducción vegetal, gestión del suelo y de sustratos, uso de fertilizantes, productos fitosanitarios, cosecha, como también los tratamientos post-cosecha y es importante contar con certificaciones de este tipo.

---

## **Principal empresa exportadora de flores de Colombia.**

### **ASOCOLFLORES**

En representación del floricultor colombiano, ASOCOLFLORES tiene una participación muy activa a nivel nacional e internacional. En



Colombia hace parte de diferentes organizaciones gremiales, tanto del sector público como del privado. En el exterior, ASOCOLFLORES pertenece a las principales organizaciones representativas de la floricultura. En cada una de ellas, la asociación promueve la competitividad de las flores colombianas en los mercados internacionales.

Colombia es el país de América Latina que desde hace 50 años ofrece mayor variedad de flores para exportación, ya que cuenta con un núcleo empresarial muy consolidado de cultivadores, proveedores y facilidades logísticas, además de un lugar geográficamente estratégico. ASOCOLFLORES tiene el compromiso de destacar estas cualidades y de compartir con el mundo la filosofía de la sostenibilidad de la floricultura colombiana.

## ECUADOR:

---

**Capital:** Quito

**Población Total:** 16 298 217

### PIB (PPA)

**Total:** 172 100 millones de US\$

**Per Cápita:** US\$ 8379

### PIB (NOMINAL):

**Total:** 172 100 millones de US\$

**Per cápita:** US\$ 8379

**Moneda:** Dólar estadounidense (\$, USD)

---



Las rosas son las flores más vendidas desde el Ecuador, con un 75% de las exportaciones. Actualmente el 45% de las exportaciones del Ecuador se destinan Estados Unidos, seguid por un 20% a la Unión Europea y un 15% a Rusia.

Las rosas ecuatorianas son consideradas las mejores del mundo, por su calidad y belleza inigualables, y de características únicas: tallos gruesos y de gran extensión, botones grandes y colores vivos. Además, el gran distintivo de la rosa ecuatoriana es su prolongada vida en el florero después del corte.

## Producción y variedades en el Ecuador

---

Rosas, gerberas, gypsophilias, aster, hypericum, claveles, entre otros.

La gypsophila en muy poco tiempo ha convertido al Ecuador en el principal productor de este tipo de flores en el mundo con el mayor número de hectáreas en cultivo.

El limonium liatris, aster y muchas otras flores de verano también tienen gran demanda. Igualmente se destacan el crisantemo y pompón.

Las flores tropicales, con más de 100 variedades, se caracterizan por sus formar, colores, tamaños y su larga vida después del corte. No necesitan refrigeración, lo que las convierte en fuertes y resistentes a la manipulación.

---



**Principal entidad para la exportación de flores de Ecuador.**

Florecuador, es el programa socio-ambiental de ExpoFlores, Asociación Nacional de la flor de los productores y exportadores, que promueven la responsabilidad social de Ecuador, mejora las condiciones de trabajo de los productores de flores, busca la producción sostenible con recursos óptimos y gestión de la energía y aumenta el uso de plaguicidas biológicos y alternativos, mediante la promoción de acciones en las plantaciones de flores que preserven y mejoren la calidad del medio ambiente a través de mejores prácticas de gestión relacionadas con el agua, suelo, energía, eliminación de residuos y control integrado de plagas, así como el entorno de embellecimiento y proporcionar protección y seguridad a los trabajadores de flores.



Al término de 2016, Estados Unidos se mantiene como principal socio comercial para el sector floricultor del país. Las exportaciones hacia este país representan el 42% del total, seguido del mercado ruso 22%, europeo 19% y otros mercados 17%.

**3.2. Selección de nuestro mercado objetivo: Importaciones mundiales de EE.UU.**

Al término de 2016, Estados Unidos se mantiene como principal socio comercial para el sector floricultor del país. Las exportaciones hacia este país representan el 42% del total, seguido del mercado ruso 22%, europeo 19% y otros mercados 17%.

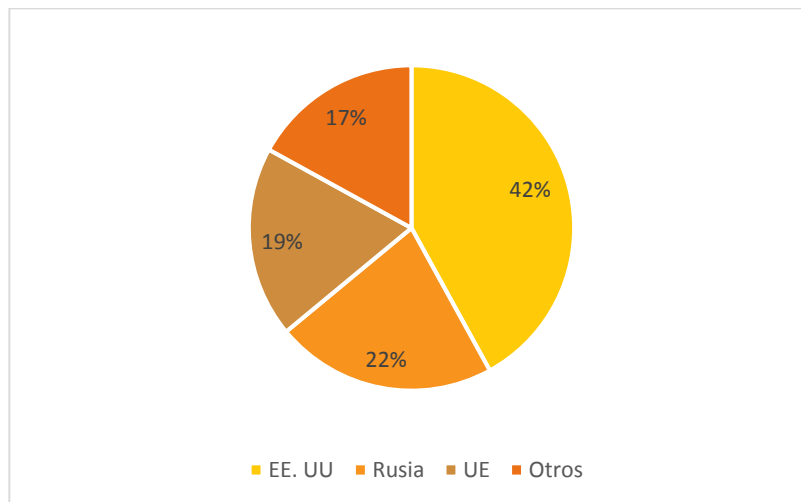


Figura 26. Estados Unidos: Principales Puertos de ingreso de flores.

Tabla 37.

*Análisis de las Principales Variables Macroeconómicas EE.UU.*

<b>Evaluación de los Indicadores Macroeconómicos</b>			
<b>Indicadores Económicos</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>
Crecimiento real del PBI (%)	2,2	2,2	3,1
PBI per cápita (US\$)	53 001	54 678	57 046
Tasa de inflación (%)	1,5	1,9	2,2
Tasa de desempleo (%)	7,4	6,3	5,9

Fuente: World Economic - FMI

### **Requisitos para ingresar al Mercado de Estados Unidos**

Estados Unidos otorga un permiso para ingresar plantas y vegetales por medio del servicio animal y vegetal.

Existen tres clases de permiso:

- Permiso PPQ forma 597
- Permiso CITES
- Permiso VS

Las flores deben pasar por una inspección del servicio de inspección de la salud de animales y plantas (APHIS) del departamento de agricultura de los Estados Unidos (USDA) y de la división de protección de plantas y cuarentena (PPQ).

### **Certificados exigidos para el ingreso a Estados Unidos:**

**Certificado de origen:** Documento en el que se describe el origen de la carga, el número de cajas, el nombre y dirección del exportador e importador, medio de transporte y país destino.

Las menciones obligatorias son las siguientes:

- Nombre del producto
- Peso o contenido
- Tamaño de los caracteres

- País de origen

**Sello verde:** Brinda a industriales y comerciales un beneficio adicional, debido a la protección del medio ambiente.

A partir de la entrada en vigencia del TLC con Estados Unidos estos productos pagarán un arancel del 0%; todo embarque de flores o cualquier planta, es revisada en Aduanas de los EE.UU, para determinar la ausencia de plagas o enfermedades. La inspección se basa en el riesgo de cada especie y familia de planta.

**Obstáculos técnicos al comercio:**

- Los materiales utilizados para el embalaje deben ser nuevos, sanitariamente aptos, técnicamente adecuados, homogéneos y resistentes a la manipulación y transporte.
- La rotulación y etiquetado, debe indicar el nombre de la empresa, fecha de embalaje, razón social del exportador, nombre del producto y lugar donde fue embalado.

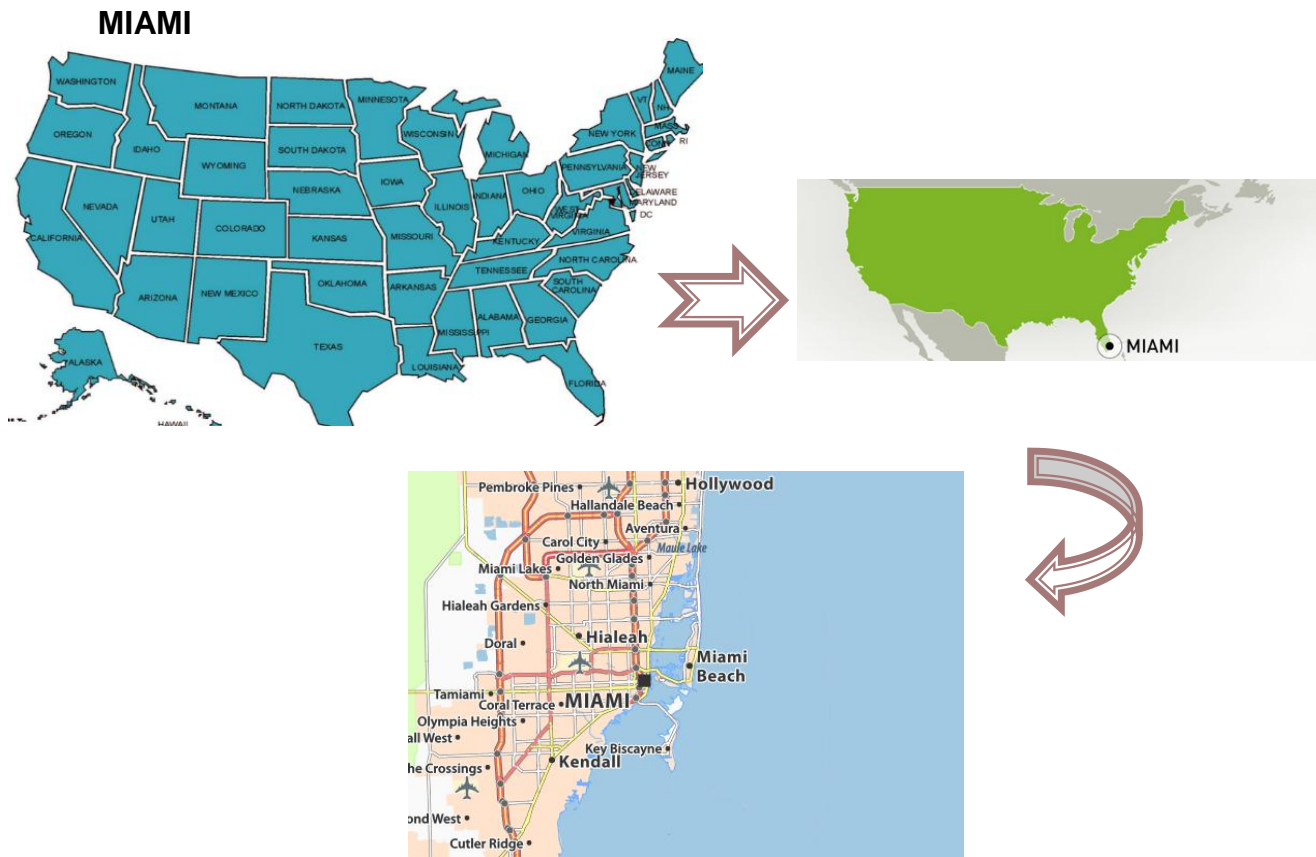
### 3.3. Nivel de Competitividad

Tabla 38.

*Ranking de facilidad para hacer negocios, 2015.*

<b>Criterios</b>	<b>Estados Unidos</b>	<b>Perú</b>	<b>Canadá</b>	<b>Colombia</b>	<b>Reino Unido</b>	<b>Chile</b>	<b>Alemania</b>
Facilidad de hacer negocios	7	35	16	34	8	41	14
Apertura de un negocio	46	89	2	84	45	59	114
Manejo permiso de construcción	41	87	118	61	17	62	8
Acceso a electricidad	61	86	150	92	70	49	3
Registro de propiedades	29	26	55	42	68	45	89
Obtención de crédito	2	12	7	2	17	71	23
Protección de los inversores	25	40	7	10	4	56	51
Pago de impuestos	47	57	9	146	16	29	68
Comercio transfronterizo	16	55	23	93	15	40	18
Cumplimiento de contratos	41	100	65	168	36	64	13
Cierre de una empresa	4	76	6	30	13	73	3

Estados Unidos se encuentra en la posición 7 de 189 economías analizadas en el ranking de facilidad para hacer negocios. Elaboración: Autores de tesis.



Miami es una ciudad-puerto ubicada en el sureste de Florida, Estados Unidos, alrededor del río Miami, entre los Everglades y el océano Atlántico. Es la sede del condado de Miami-Dade y, por tanto, la principal, más céntrica y más poblada ciudad del Área Metropolitana de Miami. Fue fundada el 28 de julio de 1896.

Tabla 39.

*Datos geográficos de la Ciudad de Miami.*

<b>Entidad</b>		<b>Ciudad</b>
<b>Área metropolitana: 5,4 millones de habitantes.</b>		
• País	Estados Unidos	
• Estado	Florida	
• Condado	Condado de Miami-Dade	
<b>Superficie</b>		
• Total	145.21 km <sup>2</sup>	
• Tierra	92,91 km <sup>2</sup>	
• Agua	(36,02%) 52,3 km <sup>2</sup>	

Fuente: Wikipedia, 2017.

## Entidades

La ciudad de Miami está dividida en trece barrios distintos que contienen rasgos característicos propios y lugares históricos. El corazón de la ciudad es Downtown Miami y geográficamente está en el lado oeste de la ciudad. Esta zona incluye Brickell, Virginia Key, la Isla Watson y el Puerto de Miami. Downtown está en el distrito central económico de South Florida, y en él están localizados muchos bancos principales, cuarteles generales financieros, atracciones culturales y turísticas, y torres residenciales. El lado sur de Miami incluye Coral Way y Coconut Grove. Coral Way es un histórico barrio residencial que comunica el centro con Coral Gables. En el lado oeste de la ciudad se encuentra Plantilla: Turismo en Little Havana Pequeña Habana, West Flagles y Flagami, además de numerosos barrios tradicionales de inmigrantes. La zona del norte de Miami incluye Midtown, un distrito con una gran mezcla de diversidad étnica, a este distrito pertenecen los barrios de Edgewater y Wynwood. Los residentes de alto poder adquisitivo normalmente viven en la parte noreste, en Midtown, Miami Design District y Upper Eastside. La zona noroeste de la ciudad destaca por las comunidades de afroamericanos e inmigrantes caribeños, como Little Haitit, Overtown y Liberty City.

### **Fiestas locales**

- **Año Nuevo:** 1 de enero.
- **Día de Martin Luther King Jr:** Tercer lunes de enero.
- **Día de los Presidentes:** Tercer lunes de febrero.
- **Día de San Valentín:** 14 de febrero.
- **Día de la madre:** 13 de mayo.
- **Conmemoración de los Caídos en la Guerra:** Último lunes de mayo.
- **Día de la Independencia:** 4 de julio.
- **Día del Trabajo:** Primer lunes de septiembre.
- **Día del Descubrimiento de América (Colón):** Segundo lunes de octubre.
- **Día de los Veteranos:** 11 de noviembre.
- **Día de Acción de Gracias:** Cuarto jueves de noviembre.
- **Navidad:** 25 de diciembre.

**Mercado de Miami:** El 83% de las flores frescas importadas por Estados Unidos ingresa por Miami, Florida, donde se encuentran los mayoristas y floristerías más grandes de este país; los cuales se encargan del proceso de distribución interna por todo el territorio.

Florida concentra las importaciones de flores debido a su proximidad con productores de América del Sur (Colombia y Ecuador).

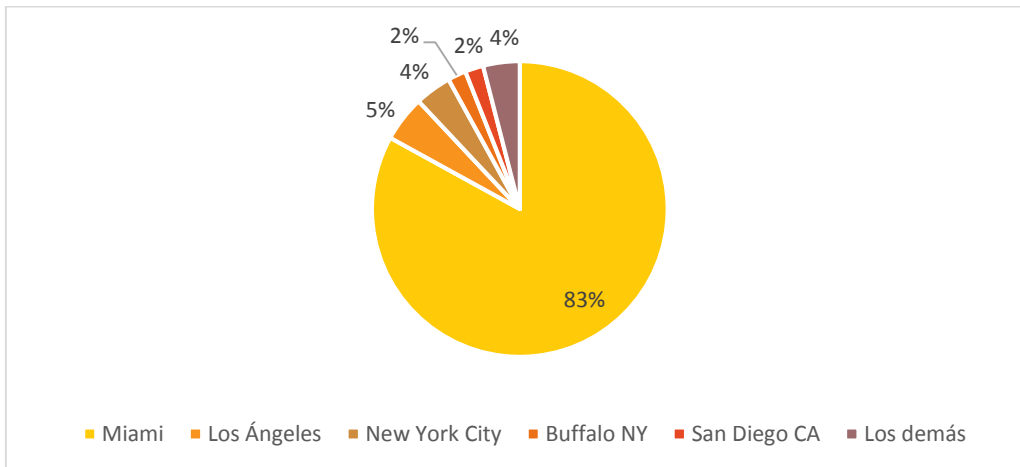


Figura 27. EE.UU.: Principales distritos de entrada de flores.

### Características del consumidor

El grupo de mayores ingresos en los Estados Unidos – Miami es el conocido como “baby boomers” que comprende a las personas entre 45 a 59 años. El ingreso promedio por persona en este estrato era de aproximadamente US\$66,000 en el año 2015. Este estrato de la población se encuentra actualmente dentro del mayor potencial de generación de ingreso y algunos de ellos se encuentran en una edad cercana al retiro.

Los baby boomers muestran una alta preferencia por el confort y los productos nostálgicos y actualmente tienen la capacidad de compra para adquirir productos y servicios que satisfagan estas necesidades. Dentro de este grupo también hay parejas cuyos hijos ya dejaron el hogar y presentan altos gastos en herramientas, productos asociados a hobbies (jardinería, carpintería y decoración).

**Transporte interno:** Para el transporte interno contaremos con un intermediario (DHL) este es líder global del sector logístico, es experto en paquetería internacional, servicio



express, carga aérea y marítima. La cual se encargará del transporte desde los cultivos del proveedor hasta el puerto de salida.

El costo de transporte DHL de Namora – Cajamarca a Lima es de 1800 soles por 25 cajas de 80 rosas cada una.

### Canal de distribución en el país destino

Ayllu para la distribución del producto, flores conservadas, en Miami nuestro cliente objetivo, hemos optado por el uso del canal de distribución indirecto; es decir, emplearemos un intermediario: DHL, quien se encargará de transportar nuestro producto vía aérea tras el pedido de nuestros clientes a través de ventas realizadas usando el comercio electrónico.

### Acceso Aéreo:

Estados Unidos cuenta con 14,947 aeropuertos; posee varios de los aeropuertos más grandes y congestionados del mundo. El Aeropuerto Internacional de Miami es uno de los principales puertos aéreos para las exportaciones peruanas y ha sido considerado el aeropuerto de las Américas. Su capacidad para almacenar carga es de 130.232 metros cuadrados y por el ingresan 2, 018,291 toneladas anualmente, con destino al territorio norteamericano o en tránsito hacia otros países.

### Precios en el Mercado Internacional

Precios de referencia en el mercado internacional EE.UU		
FLORES	Precio	Cantidad
Rosas	\$.27	12 unidades

Precio del producto en EE.UU. *Fuente.* Ministerio de agricultura. *Elaboración.* equipo emprendedor.

Estos valores incluyen embalaje y transporte hasta el aeropuerto.

## **Incoterms**

FCA (libre transportista, lugar convenido): Nosotras como vendedoras nos hacemos cargo de la mercadería, hasta el aeropuerto de origen, en este caso sería hasta el aeropuerto Internacional Jorge Chávez – Lima.

## **Proceso Logístico**

El proceso logístico establecido en este trabajo es a partir de la post cosecha hasta la colocación de los tallos en el aeropuerto (FCA).

Para desarrollar la exportación de rosas el proceso a desempeñar es la recolección de información, el cual se hace cuando la empresa establece conexión con el cliente y se establecen las características del envío y del producto.

Después de tener todas las especificaciones por parte del cliente, se hace la solicitud del pedido al proveedor de rosas.

La post cosecha abarca todos los procesos a los que son sometidas las flores después de ser cortadas.

Luego de la post cosecha, los productores de flores del distrito de Namora, tiene las siguientes responsabilidades:

- Hidratación de los tallos.
- Posicionamiento de la flor.
- Lavado del follaje.
- Clasificación de la flor.
- Armado de las cajas.
- Consolidación de tallos.
- Empaque de los tallos.
- Almacenamiento en cuartos fríos.
- Carga de cajas en camión.

Como se estableció, las cajas serán asignadas por AYLLU S.R.L, ya que éstas tendrán el logo de la empresa lo que generará recordación de marca en el cliente y se asegura el uso de materiales nuevos.

Después de este proceso se alistan en el medio de transporte (DHL) y se despacha al puerto de salida.

Cuando las flores llegan a la zona de carga correspondiente a la aerolínea que ha sido reservada para prestar el servicio de transporte, se procede a descargar las flores del camión.

Cuando las cajas son desembarcadas del camión están sueltas, en la aerolínea se encargan de amarrar las cajas de tal forma que no sufran ningún maltrato.

Las cajas ya arregladas con la malla (enmallado del pallet), son pesadas por la báscula, donde se verifica el peso de la carga.

Dependiendo de la hora en que lleguen las flores a la zona de carga, permanecen en el cuarto frío, pasan directamente al avión. Los cuartos de almacenamiento cuentan con vacuum cooling (cuartos fríos), cuartos dedicados a establecer la temperatura ideal de los tallos para el despacho.

#### **Documentación:**

Los documentos que se deben de tener listos para el cargue del avión son:

- Guía Aérea
- Documento de exportación
- Manifiesto de cargue (Incluye)
- Número de Matricula
- Número de Vuelo
- Fecha
- Aeropuerto de origen
- Aeropuerto de destino
- Número de Piezas
- Naturaleza de mercancía
- Kilos Físicos
- Factura Comercial
- Manifiesto de aduana

### 3.4. Definición del Objeto de Estudio.

#### Objetivo General:

Determinar si actualmente existen en el mercado condiciones que sean favorables para el ingreso de flores (rosas) al estado de Florida- Miami 2018.

#### Objetivos Específicos:

- Determinar los lugares de compra que prefieren los clientes.
- Identificar los factores más importantes al momento de comprar en una florería.
- Determinar el nivel de precios que conviene asignar a dicho producto.
- Identificar si el producto cumple con los atributos que los clientes desean.

#### Preguntas y estructuración de respuestas

Para validar la idea de negocio, es necesario recopilar información necesaria para conocer más sobre las características del mercado, clientes y consumidores. Evaluar el nivel de aceptabilidad que puedan tener las rosas en el consumidor estadounidense.

#### Planteamiento De Preguntas

**P1** ¿Quiénes son nuestros clientes potenciales y cuáles son sus características clave?

**P2** ¿A qué mercados podemos intentar acceder y cuáles son las barreras de entrada?

**P3** ¿Quiénes y cuántos son mis competidores principales?

**P4** ¿Qué nivel de precios estarían dispuestos a pagar los clientes potenciales por el producto ofrecido?

**P5** ¿El producto que pensamos ofrecer cumple con los atributos que los clientes desean?

## **Estructuración de Respuestas**

**P1: ¿Quiénes son nuestros clientes potenciales y cuáles son sus características clave?**

**R1:** Nuestro cliente es el mercado de Miami – Estados Unidos, de ambos sexos, que pertenecen al nivel socioeconómico A y B, los cuales se encuentran en los rangos de edad 15 – 65.

**P2: ¿A qué mercados podemos intentar acceder y cuáles son las barreras de entrada?**

**R2:** Las posibles plazas a las que se puede ingresar con dicho producto son los mercados del Estado de Florida – Ciudad Miami, ya que cuenta con un porcentaje elevado de personas, con un alto poder adquisitivo, ciudad con altos rangos de importación de flores, lo cual generaría un buen flujo comercial en sus principales condados. Las barreras de entrada son bajas ya que contamos con el TLC Perú – Estados Unidos, adicionalmente es un mercado en crecimiento en donde existe un porcentaje elevado de oferta por parte de las empresas del mismo rubro.

**P3 ¿Quiénes son mis competidores principales?**

**R3:** Nuestros competidores principales son las empresas que ofrecen el producto (flores) en su estado natural, arreglos y demás productos con valor agregado.

**P4: ¿Qué nivel de precios estarían dispuestos a pagar los clientes potenciales por el producto ofrecido?**

**R4:** Según un estudio del 2014 se pudo rescatar que la población norteamericana está dispuesta a gastar un aproximado de 15 a 30 dólares por la compra de dicho producto. Se puede considerar la variación en los últimos años ya que la demanda va en aumento y la valoración de éste producto ha ido creciendo.

**P5: ¿El producto que pensamos ofrecer cumple con los atributos que los clientes desean?**

**R5:** Las flores son muy atractivas para el consumidor norteamericano, ya que la versatilidad del producto hace que pueda ser utilizado de diferentes formas y en

cualquier ocasión. Éste consumidor suele ser exigente en el tema de calidad, precio y presentación.

### 3.5. Determinación de la Muestra

Utilizando la formula

$$n = \frac{p \cdot q}{\frac{E^2}{Z^2} + \frac{p \cdot q}{N}}$$

Estableciendo los valores

**N:** 5929819

**Z:** 1,96 para un nivel de confianza del 95%

**p:** al desconocerse la proporción, se asume  $p = 0.5$

**q:**  $(1 - p) (1 - 0.5)$

**E:** 0.05

$$n = \frac{0.5 \cdot (1 - 0.5)}{\frac{0.0025}{3.84} + \frac{0.5}{5929819}} \quad \boxed{n = 384 \text{ personas}}$$

### 3.6. Cronograma de actividades

Tabla 40.

*Cronograma de actividades realizada en el proceso del proyecto.*

Actividades / Semanas	JUNIO				JULIO			
	1	2	3	4	1	2	3	4
Identificar el problema	■							
Definición de objetivos (General y Específicos)	■							
Elaboración y realización de encuesta		■						
Tabulación de datos recolectados			■					
Elaboración de gráficos y tablas				■				
Analizar información					■			
Elaboración de conclusiones						■		
Preparación de informe							■	
Presentación Final								■

Elaboración: Autores de tesis.

### 3.7. Diseño de la Metodología.

#### Encuesta.

#### Resultados de la encuesta

#### I. DATOS DE CLASIFICACIÓN

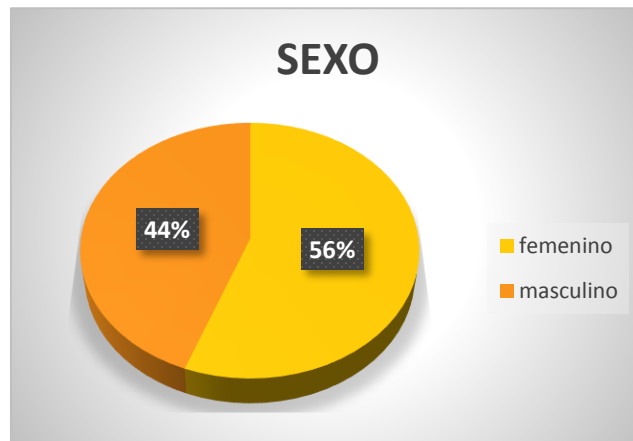
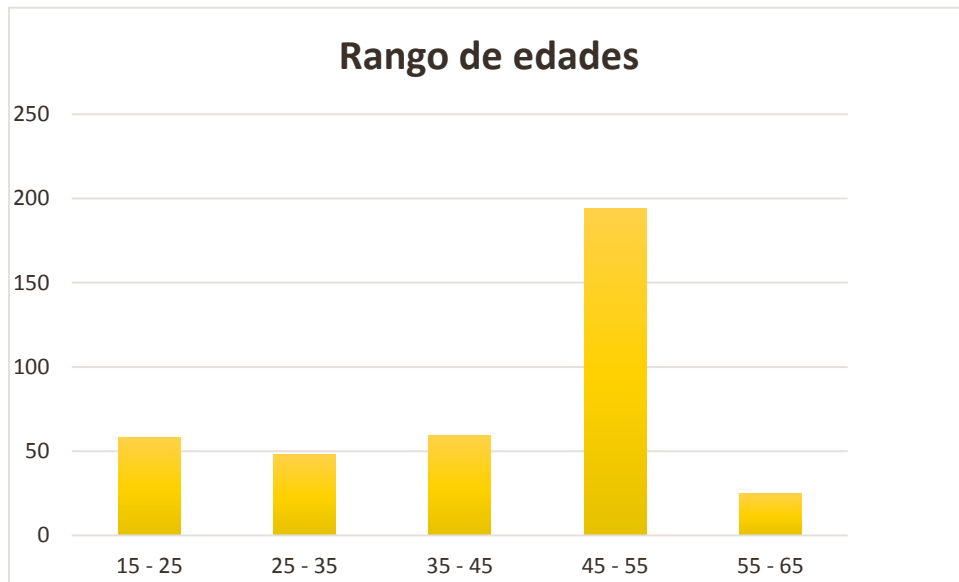


Figura 28. Porcentaje de género de los encuestados en Miami 2017. Encuesta realizada en junio, 2017. Elaboración. Equipo investigador, 2017.

#### Interpretación:

El 56% de encuestados, fueron del sexo femenino y el 44% restante del sexo masculino.





*Figura 29. Porcentaje de edades de los encuestados en Miami 2017. Encuesta realizada en junio, 2017. Elaboración. Equipo investigador, 2017.*

### **Interpretación**

La edad promedio de los encuestados está entre 45 a 55 años.

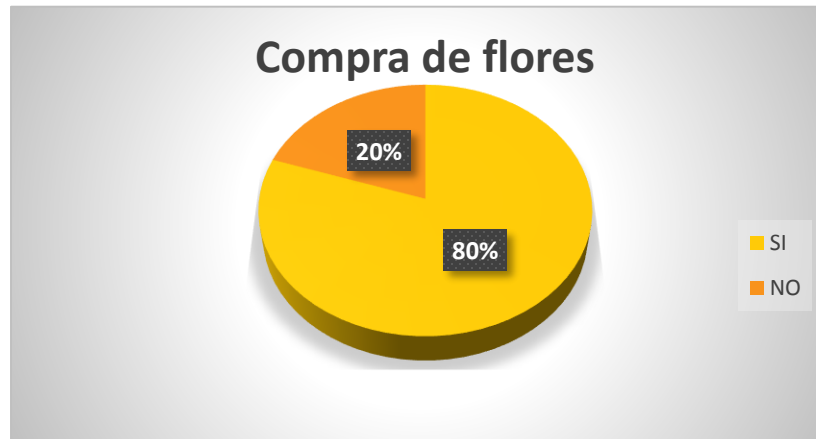


Figura 30. Promedio de compra de flores. Encuesta realizada en junio, 2017. Elaboración. Equipo investigador, 2017.

**Interpretación:**

La gran mayoría de las personas evidencian interés en comprar flores, demostrando así la demanda y el interés por parte de los consumidores.

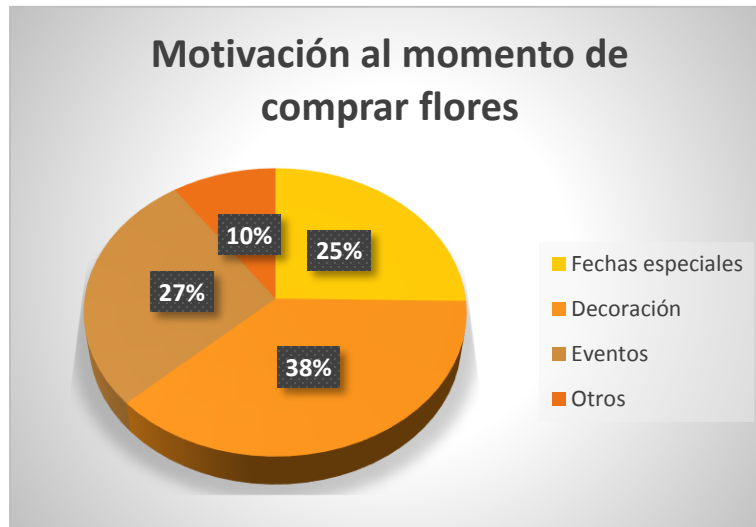


Figura 31. Motivación al momento de comprar flores. Encuesta realizada en junio, 2017. Elaboración. Equipo investigador, 2017.

### Interpretación

En cuanto a la motivación el factor principal se centra en las fechas especiales con el 38% y los motivos con menor importancia pero que registran una marcada tendencia son la decoración y los eventos con un 27% y 25%. Lo anteriormente descrito evidencia una marcada preferencia a la compra del producto para fines de celebración de acontecimientos positivos y alegres para la sociedad y las personas, teniendo un alto significado sentimental.

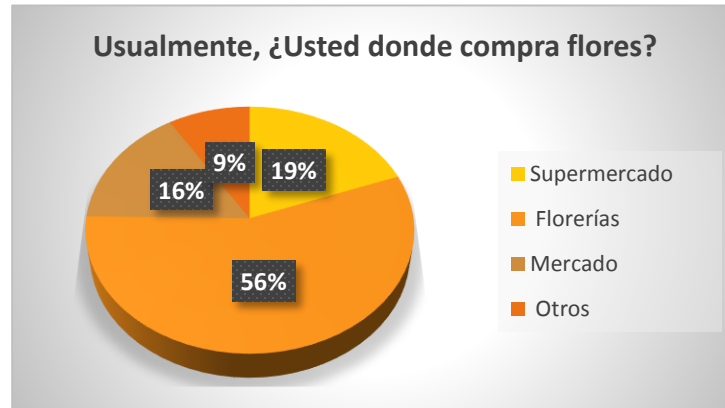


Figura 32. Lugares de compra. Encuesta realizada en junio, 2017. Elaboración. Equipo investigador, 2017.

### Interpretación

Se evidencia una notable preferencia de los compradores al momento de elegir el lugar de compra de las flores. El 56% de los consultados prefieren comprar en las Florerías que son establecimientos especializados, sin embargo, otro porcentaje menor de personas, que reunidos no alcanzan la mitad de la cantidad total que compra en Florerías, se inclinan por realizar estas compras en supermercados, el 19% y plazas de mercado el 16%; de la misma manera el 9% compra también sus flores en otros lugares.



Figura 33. Factores importantes al momento de comprar el producto. Encuesta realizada en junio, 2017. Elaboración. Equipo investigador, 2017.

### Interpretación:

El 42% de las personas creen que el precio del producto es el factor más importante al realizar su compra. Sin embargo, hay otro porcentaje considerable de personas que piensan que los aspectos estéticos son fundamentales, para el 28% el diseño puede ser determinante a la hora de realizar la compra y en un menor grado el empaque del producto para el 23% de las personas encuestadas. En busca de ser competitivos en la zona de estudio, se evidencia la importancia de manejar precios económicos y tener gran variedad de flores para la venta, pues se atraerán mayor número de compradores al establecimiento.

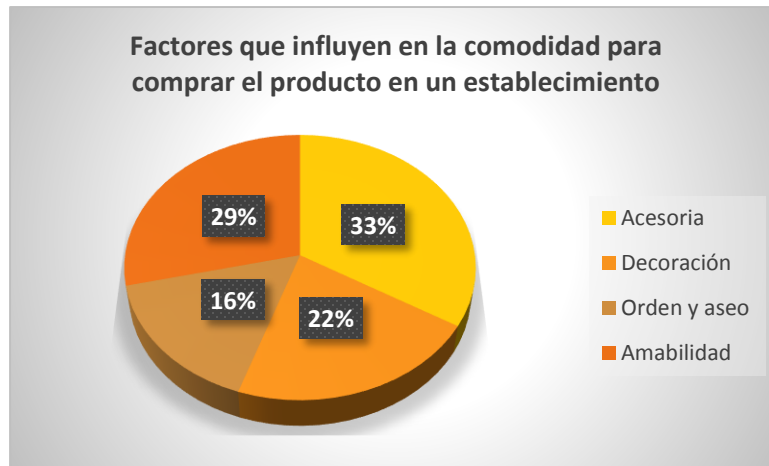


Figura 34. Factores que influyen en la comodidad para comprar el producto dentro de un establecimiento. Encuesta realizada en junio, 2017. Elaboración. Equipo investigador, 2017.

### Interpretación

La siguiente grafica señala que el 33% de las personas consultadas manifestó que la asesoría es un factor de alta relevancia dentro de un establecimiento; de igual manera el 29% de personas expresó que la amabilidad a la hora de ser atendidos es fundamental para su comodidad. Adicionalmente y no muy lejos del porcentaje que le da importancia a los anteriores factores, el 22% de los compradores encuentran importante la decoración del negocio, y el 16% su orden y aseo.



Figura 35. Factores que influyen al momento de elegir un producto. Encuesta realizada en junio, 2017. Elaboración. Equipo investigador, 2017.

### Interpretación:

En la siguiente grafica se muestra que, al momento de elegir un producto, el 38% de las personas creen que la calidad es uno de los factores más relevantes al momento de elegir, la presentación de los productos y la variedad en sus empaques de igual manera con el 26%, y 22%, no siendo tan relevante el nombre de la marca ya que logro obtener solo un 14%.

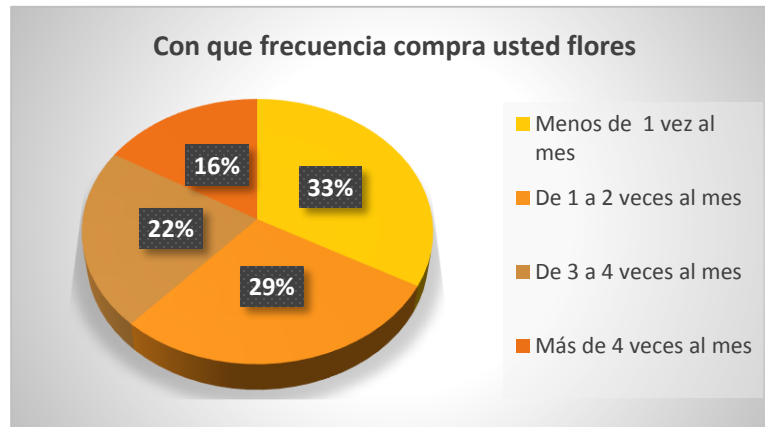


Figura 36. Frecuencia con la que se compra flores. Encuesta realizada en junio, 2017. Elaboración. Equipo investigador, 2017.

### Interpretación

Se pueden apreciar claramente las tendencias de la gráfica donde señalan evidentemente que el 33% de las personas suelen comprar flores máximo una vez al mes, la diferencia en los porcentajes de compradores que tienen frecuencia de compra entre 3 y 4 veces al mes que es el 22% es mínima, de tal manera que es un punto positivo a tener en cuenta, pues se observa que también el 29% de las personas realizan la compra de 1 a 2 veces al mes, y un 16 % de personas pueden llegar a comprar flores hasta cuatro veces al mes.



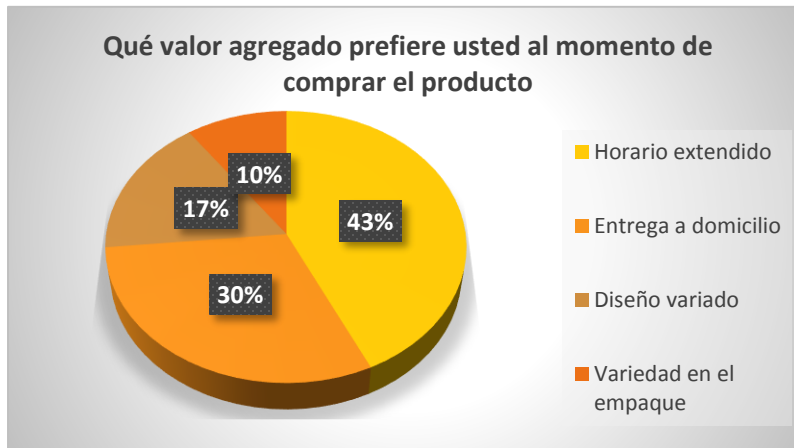


Figura 37. Valor agregado que prefiere usted al momento de comprar el producto. Encuesta realizada en junio, 2017. Elaboración. Equipo investigador, 2017.

### Interpretación:

Las personas hoy en día ven importante que los negocios y no son excepción las Florerías, ofrezcan horarios adicionales, extendidos o flexibles para prestar su servicio, eso lo confirma el 43% de las personas consultadas, pues no todos los compradores pueden acceder a ir al establecimiento dentro de las horas laborales, es así como las respuestas apuntan al valor que ellos encuentran cuando estas situaciones se dan. Adicionalmente ofrecer servicio de domicilio aun es algo relevante para el 30% de las personas y da peso a los compradores que están dispuestos a pagar por estos servicios, sin dejar atrás el diseño que para el 17% es muy importante como la variedad en el empaque para el 10% de las personas y que son factores comunes en los gustos de los compradores.



Figura 38. Valor monetario para gastar en el producto. Encuesta realizada en junio, 2017. Elaboración. Equipo investigador, 2017.

### Interpretación:

Es un factor importante conocer la inversión que está dispuesta a hacer cada cliente al momento de ir a un establecimiento y efectuar una compra. La Gráfica muestra los resultados de la encuesta en la que se obtuvo que el 38% de las personas pagarían de \$15.00 a \$30.00, así mismo el 24% estaría dispuesto a pagar de \$30.00 a \$45.00, por otro lado, tenemos a un 21% de los encuestados que pagarían un mínimo de \$5.00 a \$15.00, el porcentaje restante que equivale al 17% pueden pagar más de \$45.00.

**Observación:**

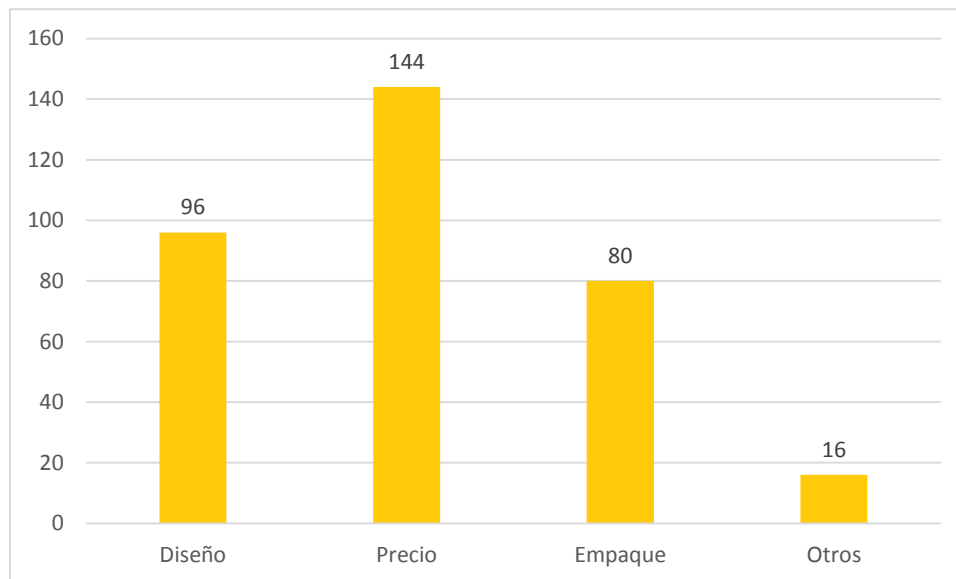
**Tabulación variable cuantitativa nominal**

Tabla 41.

*Conocimiento acerca de factores de compra.*

<b>Factores</b>	<b>Frecuencia Absoluta (fi)</b>	<b>Frecuencia relativa (fr)</b>	<b>Frecuencia porcentual (p)</b>
<b>Diseño</b>	96	0.286	29%
<b>Precio</b>	144	0.429	43%
<b>Empaque</b>	80	0.238	24%
<b>Otros</b>	16	0.0476	5%
<b>Total</b>	336	1.000	100%

Elaboración: Autores de tesis.



*Figura 39. Conocimiento acerca de factores de compra.* Encuesta realizada en junio, 2017. Elaboración. Equipo investigador, 2017.

En la presentación se puede observar que el consumidor miamense, considera que el factor más importante al momento de comprar es el precio con un 43% del total. Por tal motivo, estableceremos precios acordes al mercado.

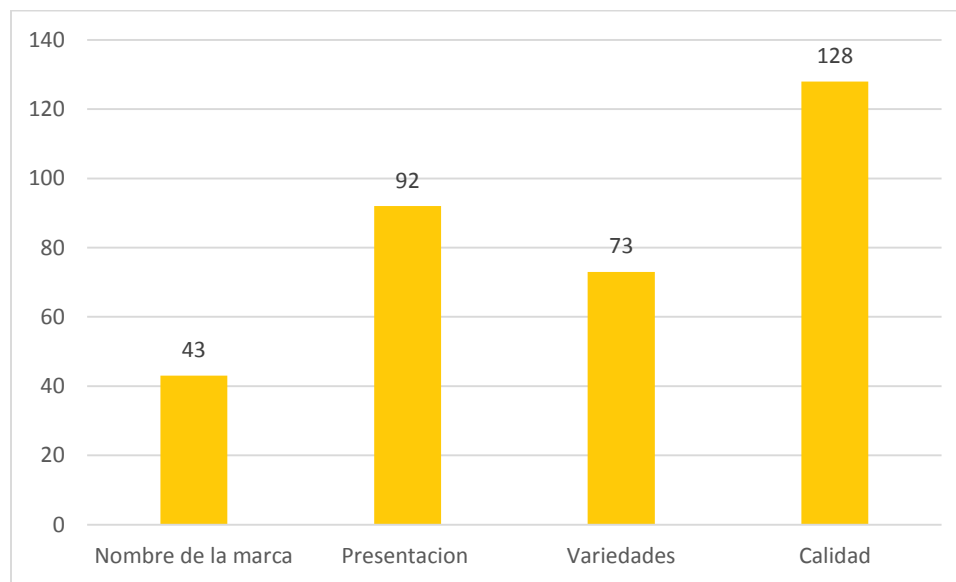
### Tabulación variable cuantitativa nominal

Tabla 42.

*Conocimiento para elegir un producto.*

Factores	Frecuencia Absoluta (fi)	Frecuencia relativa (fr)	Frecuencia porcentual (p)
<b>Nombre de la marca</b>	43	0.128	13%
<b>Presentación</b>	92	0.274	27%
<b>Variedades</b>	73	0.217	22%
<b>Calidad</b>	128	0.381	38%
<b>Total</b>	336	1.000	100%

Elaboración: Autores de tesis.



*Figura 40. Conocimiento para elegir un producto. Encuesta realizada en junio, 2017. Elaboración. Equipo investigador, 2017.*

**Interpretación:** Observamos claramente que el consumidor miamense prefiere la calidad al momento de elegir el producto con un 128%, sin dejar de lado la presentación y las variedades ofrecidas.

**Tabulación variable cualitativa jerárquica**

Tabla 43.

*Conocimiento del precio preferible para el producto.*

Precio	Frecuencia Absoluta (fi)	Frecuencia relativa (fr)	Frecuencia porcentual (p)
\$5 - \$15	70	0.208	21%
\$15 - \$30	124	0.369	37%
\$30 - \$45	80	0.238	24%
\$45 - \$60	45	0.134	13%
\$60 a más	17	0.051	5%
<b>Total</b>	<b>336</b>	<b>1.000</b>	<b>100%</b>

Elaboración: Autores de tesis.

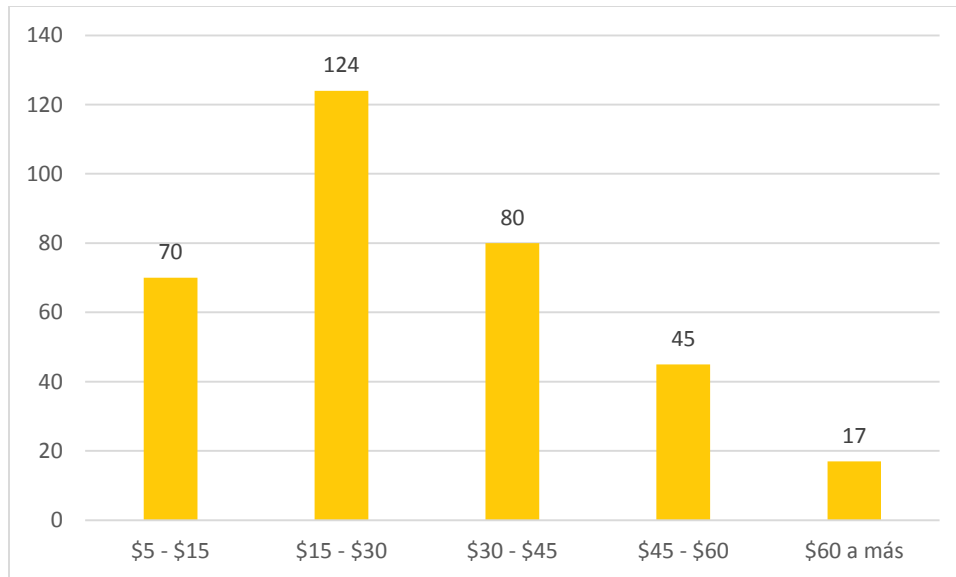


Figura 41. Conocimiento del precio preferible para el producto. Encuesta realizada en junio, 2017.

Elaboración. Equipo investigador, 2017.

**Interpretación:** Este es un punto esencial para el desarrollo del negocio, ya que el consumidor promedio gasta entre \$15 a \$30 para este producto, específicamente en los días festivos de la ciudad.

### Tabulación variable cuantitativa nominal

Tabla 44.

*Conocimiento de lugares de compra preferibles por el consumidor.*

Lugares de compra	Frecuencia Absoluta (fi)	Frecuencia relativa (fr)	Frecuencia porcentual (p)
<b>Supermercados</b>	60	0.179	18%
<b>Florerías</b>	201	0.598	60%
<b>Mercados</b>	51	0.152	15%
<b>Otros</b>	24	0.071	7%
<b>Total</b>	336	1.00	100%

Elaboración: Autores de tesis.

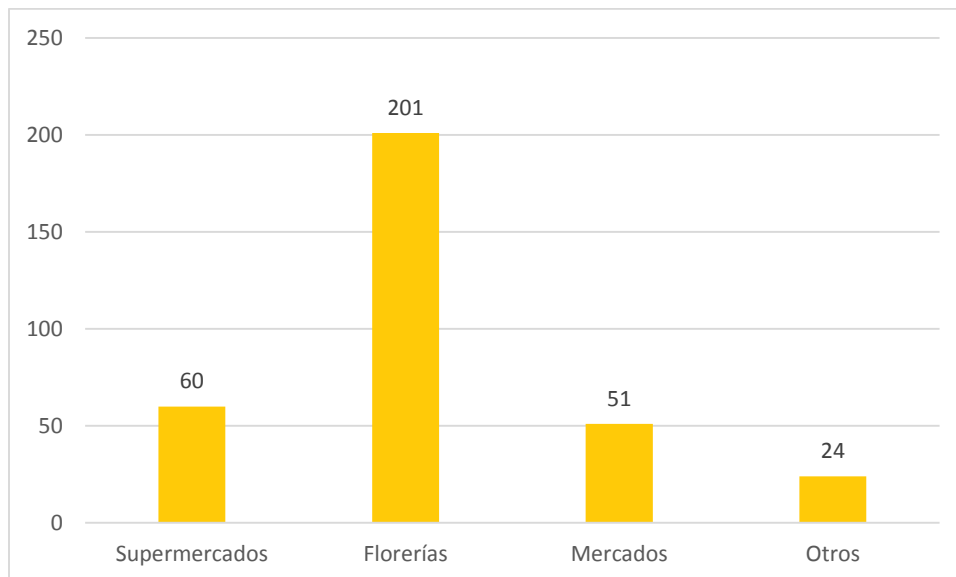


Figura 42. *Conocimiento de lugares de compra preferibles por el consumidor.* Encuesta realizada en junio, 2017. Elaboración. Equipo investigador, 2017.

**Interpretación:** Se evidencia una notable preferencia de los consumidores al momento de elegir el lugar de compra de las flores, el 60% de los consultados prefieren comprar en las florerías ya que son establecimientos especializados.

### 3.8. Estudio de mercado y estimación de la demanda (árbol de decisión)

#### Estudio de la demanda de mercado

**Demanda mundial:** Los principales centros consumidores de flor cortada son: Estados Unidos, Japón y Reino Unido.

**Estados Unidos:** El principal y habitual comprador de las siguientes especies de flores peruanas: gypsophila, 90.6%; clavel, 3.1%; rosas, 2.1% y statice, 4.3%. La tendencia durante los últimos cinco años ha sido a la baja, sin embargo la distribución para las dos primeras especies ha sido estable, mientras que las rosas y statice han tomado mayor importancia.

Otro factor a considerar es que Las flores son un tradicional regalo en la cultura estadounidense, por lo que son demandadas durante todo el año, pero los días de san Valentín y el día de la madre presentan la máxima demanda anual. Usualmente los vendedores de flores deben competir esos días con otro tipo de regalos que son populares y tradicionales en la cultura estadounidense como por ejemplo los chocolates.

Hoy en día los supermercados tienen disponibles arreglos florales y flores de muy buena calidad los que les permite competir directamente con florerías y viveros, esto ha mantenido durante los últimos años a las florerías bajo la presión de diferenciarse y crear incentivos para que las personas no emigren con sus compras a los supermercados.

Esta tendencia de los consumidores de comprar en los supermercados está llevando a una disminución de los ingresos de los mayoristas o distribuidores, ya que estas cadenas de supermercados generan un poder de compra enorme, lo que les permite muchas veces negociar directamente con los productores.

Tabla 45.

*Exportación a Estados Unidos por tipo de flor.*

Subpartida Arancelaria	Descripción	2015		2016	
		Toneladas	USD Miles	Toneladas	USD Miles
<b>0603110000</b>	<b>Rosas</b>	<b>41,644.00</b>	<b>214,956.10</b>	<b>40,402.37</b>	<b>222,462.98</b>
0603199090	Las demás flores	12,281.68	68,474.20	11,894.37	72,692.84
0603191000	Gypsophila	4,021.92	22,498.68	3,627.24	21,039.03
0603199010	Lirios	1,244	7,794.37	1,236.46	7,859.99
0606129000	Los demás claveles	1,430.94	6,019.34	602.87	2,502.17
0603149000	Los demás crisantemos	527.94	1,849.35	866.19	2,481.94
0603192000	Aster	338.32	1,037.29	235.40	738.94
0603193000	Alstroemeria	131.88	641.77	238.96	721.92
0603194000	Gerbera	102.30	475.71	128.91	642.05
0603900000	Los demás (secos)	1,373.08	10,040.22	6.85	140.60
0603121000	Claveles	119.21	486.23	30.89	101.16
0603141000	Crisantemos	19.38	60.12	13.49	48.27
0603130000	Orquídeas	0.25	0.98	0.04	0.32
<b>TOTAL</b>		<b>65250.07</b>	<b>334,334.36</b>	<b>59,284.04</b>	<b>331,432.21</b>

Fuente: SUNAT, 2017.



**Árbol de decisión.**

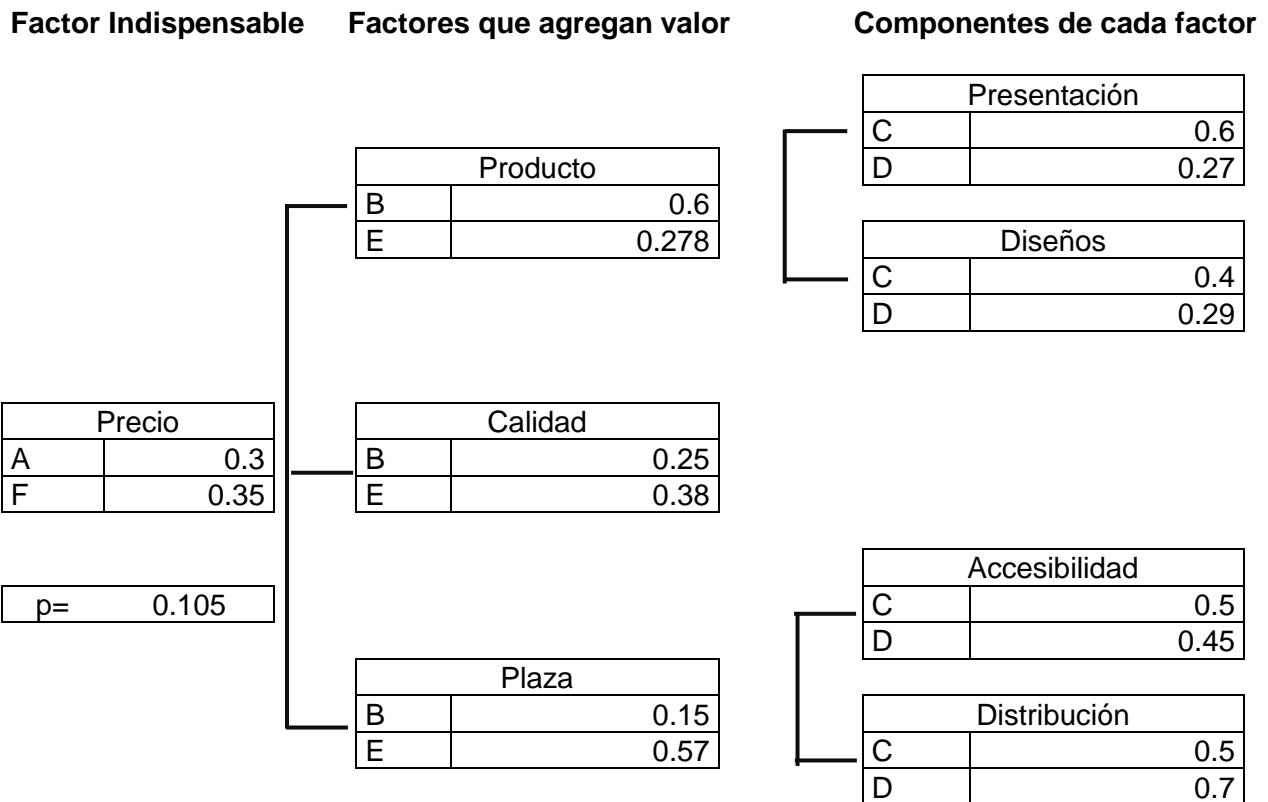


Figura 43. Árbol de decisión de la empresa. Elaboración: Autores de tesis.

Se procedió a establecer el factor indispensable, los factores que agregan valor y los componentes de cada factor. A continuación, se procedió a dar valor a cada uno de los componentes del árbol de decisión, en éste caso el precio es el factor indispensable con un valor de 0.3 ya que el mercado en éste negocio es muy competitivo. Una vez establecido nuestro valor indispensable se procedió a dar valores a los factores que agregan valor, en el caso del producto con un valor de 0.6, calidad con 0.25 y plaza con un 0.15. una vez identificados éstos factores, se procedió a identificar los componentes de cada factor, en el caso del producto se encuentra la presentación con un 0.6 y los diseños variados con un 0.4, ya que el público objetivo se inclina más por un producto bien presentable y con un diseño especial. La calidad, un factor indispensable con un valor de 0.25 y la plaza constituida por la accesibilidad del producto con una puntuación de 0.5 y la distribución inmediata de éste con un 0.5, con el objetivo de satisfacer la demanda de forma rápida y en un lugar estratégico.

Una vez elaborado nuestro árbol de decisión y definida la proporción estimada ( $p$ ) de encuestados que demandará el producto, se obtendrá la estimación de la demanda.

**Cálculo de la desviación estándar:**

Población estimada:  **$N= 5929819$**

Tamaño mínimo de muestra:  **$n= 384$**

Proporción estimada:  **$p= 0.105$**

Aplicando a fórmula para hallar la desviación estándar, entonces:  **$S= 0.0156$**

**Intervalo de confianza 1:**

Población estimada:  **$N= 5929819$**

Desviación estándar:  **$S= 0.0156$**

Nivel de confianza (95%):  **$Z= 1.96$**

$[p - Z*s; p + Z*s]$

Reemplazando la fórmula obtenemos:

**$[0.0743; 0.1357]$**

**Intervalo de confianza 2:**

Proporción estimada:  **$p= 0.105$**

Población estimada:  **$N= 5929819$**

Desviación estándar:  **$S= 0.0156$**

Nivel de confianza (95%):  **$Z= 1.96$**

$N*[p - Z*s; p + Z*s]$

Reemplazando la fórmula obtenemos:

**$[440,847; 804,415]$**

El intervalo obtenido de **[440,847; 804,415]**, representa los límites estimados dentro de los cuales variará el número de personas, de la población analizada, que demandarían nuestro producto.

### **Intervalo de confianza 3:**

Posteriormente, se estima por número de unidades, estimando la frecuencia de compra (a) que se espera que tenga cada cliente y/o la cantidad de compra (b) promedio de estos.

Proporción estimada: **p= 0.105**

Población estimada: **N= 5929819**

Desviación estándar: **S= 0.0156**

Nivel de confianza (95%): **Z= 1.96**

### **Frecuencia de compra (mensual):**

Pesimista: a = 1

Optimista: a = 2

Establecido: a = 0.5

### **Frecuencia de compra (\$):**

Pesimista: b = 1

Optimista: b = 2

Establecido: b = 0.5

$$(N * a * b) * [p - Z * s; p + Z * s]$$

Reemplazando la fórmula obtenemos:

<b>[110,211.9; 201,103.6]</b>
-------------------------------

El resultado final del intervalo obtenido **[110,211.9; 201,103.6]**, representaría en este caso el intervalo e que varían las ventas mensuales esperadas en dólares.

## IV. PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO

### 4.1. Visión

Ser la empresa exportadora de flores (rosas), más reconocida al año 2022, por ofrecer calidad estética de sus productos variados y la más experimentada asesoría, generando valor con servicios que beneficien a sus clientes.

### 4.2. Misión

Ofrecer a las personas las mejores soluciones que amplíen sus experiencias personales y que impacten su entorno, por medio de las flores.

### 4.3. Objetivos estratégicos

- Realizar acciones de promoción del producto en el país destino.
- Aumentar el volumen de ventas.
- Diseñar y desarrollar una plataforma transaccional para la conectividad con el cliente.
- Implementar un área de innovación y desarrollo.
- Desarrollar un programa de competencia para los empleados.
- Maximizar el Valor Agregado

### 4.4. Matriz de ANSOFF

Tabla 46.

*Exposición al riesgo de la empresa con cada estrategia.*

Producto \ Mercado	Productos actuales	Productos nuevos
Mercado actual	Penetración de mercado	Desarrollo de producto
Mercado nuevo	Desarrollo de mercado	Diversificación

Elaboración: Autores de tesis.

A continuación, se detalla cada uno de los puntos de la matriz ANSOFF:

#### **Penetración del mercado:**

- Incrementar las ventas con la exportación de un producto demandante en el mercado ingresando con un costo accesible a todos los consumidores.
- Realizar campañas publicitarias masivas para captar clientes nuevos.

#### **Desarrollo del mercado:**

- Ingresar a nuevos mercados, luego de habernos posicionado en nuestro mercado objetivo (Miami), aperturar tiendas y/o galerías.
- Estudiar nuevos sectores rentables para nuestro producto.

#### **Lanzamiento de nuevos productos:**

- Exportar con la finalidad de que el consumidor pueda crear distintos diseños en producto a base de flores (arreglos, ramos, boquete, etc.)
- Darle un valor agregado a nuestro producto actual (presentación, etiquetas, envase).
- Ampliar nuestra gama de productos.

#### **Diversificación:**

- Crear sinergias corporativas que nos ayuden a posicionarnos en el país destino, con productos personalizados y ha pedido.

### **4.5. Políticas y valores empresariales**

#### **Políticas**

- Seguridad de la Información
- Aceptar errores, sin culpar a nadie.
- Buscar el valor agregado.
- Generar soluciones a los problemas.
- Desarrollar estudio de costos antes de vender un proyecto.
- Dejar registro escrito de las gestiones desarrolladas.
- Efectuar lo acordado.

## Valores

- **Calidad:** Ofrecer un producto que cumpla todas las necesidades esperadas por el cliente.
- **Servicio:** Estar siempre dispuesto a responder a las necesidades del cliente, con colaboración y respeto.
- **Lealtad:** Generar sentido de pertenencia tanto de los trabajadores como los clientes generando compromiso, confianza y lealtad hacia la organización.
- **Honestidad:** Desarrollar un trabajo con transparencia, informando la situación de cada servicio sin ocultar ningún tipo de información.
- **Respeto:** Tener un trato excelente con las personas, tanto trabajadores como clientes, para generar sentido de pertenencia.

## V. ESTRUCTURA DE LA EMPRESA

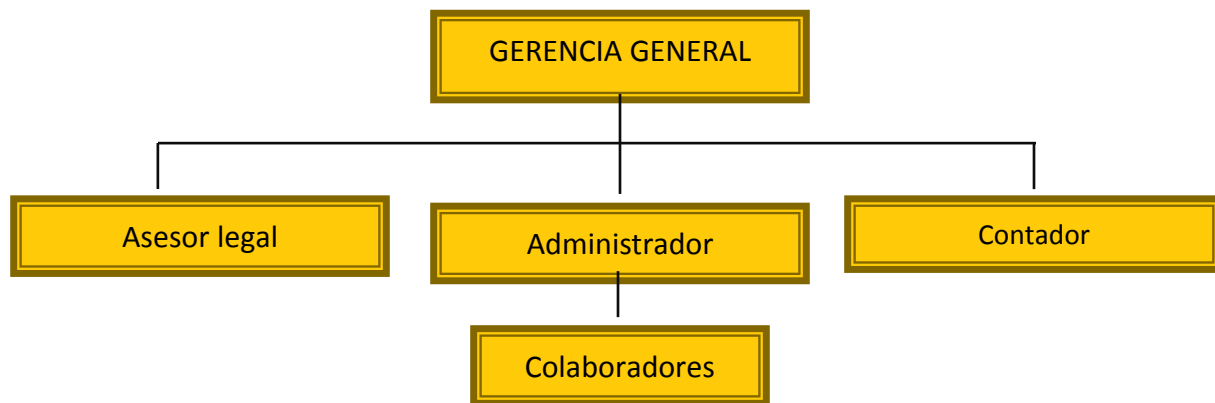


Figura 44. Organigrama de la empresa. Elaboración: Autores de tesis.

## 5.1 Descripción de Puestos.

**GERENCIA GENERAL:** El gerente general es el encargado de la planificación, control y desarrollo de las operaciones para lograr los objetivos y políticas previamente establecidos, quien a sola firma ejercerá la representación comercial administrativa y judicial de la sociedad

### **Funciones:**

- Celebrar y ejecutar los actos y contratos ordinarios correspondientes al objeto social.
- Representar a la sociedad, con las facultades generales y especiales previstas en el Código Procesal Civil.
- Asumir la representación de la sociedad, especialmente ante procesos laborales.
- Representar a la sociedad ante los poderes del estado, instituciones, nacionales y extranjeras y todo tipo de autoridades civiles, administrativas y políticas.
- Representar a la sociedad para efecto de participar en toda clase de concursos públicos.
- Nombrar al personal de la sociedad: obreros y empleados, fijando sus retribuciones, determinar y recompensar su jerarquía, nombrar representantes, asesores, contadores y demás funcionarios a nivel nacional e internacional.
- Celebrar todo tipo de contratos, así como enajenar bienes de la empresa y otorgar garantías.
- Solicitar y abrir Cartas de Crédito bajo cualquier modalidad, certificados de depósitos, warrants, conocimiento de documentos de embarque y de almacenes generales; podrá realizar además actos de importaciones y exportaciones para lo cual podrá realizar todo tipo de acto jurídico ante cualquier autoridad, incluyendo las entidades del sistema financiero nacional e internacional.
- Acudir a ferias internacionales y firma de los contratos que pudiese producirse en el extranjero.

**ADMINISTRADOR:** Es la persona encargada del día a día en las operaciones del negocio.

**Funciones:**

- Verificar el correcto estado de la mercadería; realizando toda la programación de ventas y despachos.
- Negociará directamente con los productores nacionales.
- Eventualmente podrá acudir a las ferias internacionales para la exposición del producto a futuros compradores, así como para firmar contratos que pudiesen producirse en el extranjero.
- Responsable directo del trato con los clientes y de contestar prontamente a sus requerimientos.

**CONTADOR:** Procesar, codificar y contabilizar los diferentes comprobantes por concepto de activos, pasivos, ingresos y egresos, mediante el registro numérico de la contabilización de cada una de las operaciones, así como la actualización de los soportes adecuados para cada caso, a fin de llevar el control sobre las distintas partidas que constituyen el movimiento contable y que dan lugar a los balances y demás reportes financieros.

**ASESOR LEGAL:** Se contratarán los servicios de un asesor legal para las reclamaciones que pudiesen originarse en aduanas, así como para los trámites legales de cualquier índole que pudieran surgir.

**COLABORADORES:** Serán los encargados de marcar caja por caja con el logo de la empresa una vez verificada la mercadería y antes del despacho. Además, deberán velar por el correcto embalaje del producto.

## 5.2 Razón Social de la Empresa

**La razón social de la empresa:** Nuestra empresa tiene como nombre AYLLU S.R.L

**Persona Jurídica:** se ha elegido como persona jurídica a la Sociedad de Responsabilidad Limitada S.R.L, debido a que es la que más se adapta a nuestra empresa, la cual cumple con las siguientes características:

- Requiere de dos socios o más para su conformación.



- Los socios tienen preferencias para la adquisición de las aportaciones.
- El Capital Social está íntegra por las aportaciones de los socios.
- La responsabilidad de los socios se encuentra delimitada por el aporte efectuado, es decir, no responden personalmente o con su patrimonio por las deudas u obligaciones de la empresa.

## Trámites Notariales

### 1. **Búsqueda y reserva del nombre de la empresa en Registros Públicos (solo Persona Jurídica).**

En primer lugar, debemos acudir a la Oficina de Registros Públicos (SUNARP), y verificar que no exista en el mercado un nombre o razón social igual al que queremos para nuestra empresa.

Una vez realizada la búsqueda y confirmado que no existen nombres iguales o similares al que queremos utilizar, pasamos a reservar nuestro nombre para que otra persona no pueda inscribirse con el mismo, siendo efectiva la reserva por un plazo de 30 días.

### 2. **Elaboración de la minuta.**

La minuta es el documento en el cual los miembros de la sociedad manifiestan su voluntad de constituir la empresa, y en donde se señalan todos los acuerdos respectivos.

La minuta consta del pacto social y los estatutos, además de los insertos que se puedan adjuntar a ésta.

Los elementos fundamentales de una minuta son:

- Los generales de ley de cada socio.
- El giro de la sociedad.
- El tipo de empresa, que en éste caso es S.R.L
- El tiempo de duración de la sociedad.
- Fecha en la que se va a dar inicio a las actividades comerciales.
- El lugar en donde va a funcionar la sociedad, en este caso la empresa estará ubicada en el Distrito de Namora, en el caserío La Perla.
- La denominación de la sociedad es AYLLU S.R.L
- La persona que va a administrar o representar la sociedad.

- Los aportes de cada socio: en este caso se cuenta con dos socios, los cuales harán un aporte individual de 1500 soles cada uno, llegando a un aporte de capital de 3000 soles.

### **3. Elevar minuta a escritura pública.**

Una vez redactada la minuta, debemos llevarla a una notaría para que un notario público la revise y la eleve a escritura pública.

Por lo general, los documentos que debemos llevar junto con la minuta son:

- La constancia o el comprobante de depósito del capital aportado en una cuenta bancaria a nombre de la empresa.
- Un inventario detallado y valorizado de los bienes no dinerarios.
- El certificado de búsqueda mercantil emitido por la Oficina de Registros Públicos de la inexistencia de una razón social igual o similar.

### **4. Inscribir escritura pública en registros públicos.**

Una vez que hemos obtenido la Escritura Pública, debemos llevarla a la Oficina de Registros Públicos en donde se realizarán los trámites necesarios para inscribir la empresa en los Registros Públicos.

### **5. Obtención del número de RUC.**

El Registro Único de Contribuyentes (RUC) es lo que identifica a una empresa ante la SUNAT, para el pago de los impuestos.

### **6. Elegir régimen tributario.**

En la SUNAT, a la vez que tramitamos la obtención del RUC, debemos determinar a qué régimen tributario nos vamos a acoger para el pago de los impuestos, en este caso nos acogeremos al Régimen General (RG).

### **7. Comprar y legalizar libros contables.**

AYLLU S.R.L. como empresa acogida al RG, contará con dos tipos de comprobantes de pago que serán las boletas y facturas, además de llevar los siguientes libros contables obligatorios por el régimen:

- Registros de compras
- Registros de ventas e ingresos
- Libros de inventarios y balances
- Libros de caja y bancos

#### **8. Inscribir trabajadores en EsSalud**

Para esto, la empresa AYLLU S.R.L. llevará un sistema de planillas electrónicas, como medio para registrar información de los trabajadores, especificando claramente remuneraciones y beneficios según ley.

#### **9. Solicitud de licencia municipal**

En este paso acudimos a la municipalidad del distrito en donde va a estar ubicada físicamente nuestra empresa, y tramitamos la obtención de la licencia de funcionamiento.

#### **10. Costo de constitución de empresa**

Teniendo en cuenta la información recabada en la Cámara de Comercio de Cajamarca, la elaboración de la minuta puede ser entre s/.200 a s/.300, el costo de reserva de nombre es de s/.18, elevar la minuta a escritura tiene un costo aproximado de s/.150, para inscribir la empresa en SUNARP el costo de los trámites es de s/.90, una notaría puede realizar todos los trámites entre s/.500 a s/.700, la otra opción es Corporación Financiera de Desarrollo (COFIDE), que puede hacer todos los trámites con un costo que varía entre s/.380 a s/.450. Datos obtenidos de SUNARP – Pasos para inscribir una empresa.

## **VI. PLAN DE MARKETING**

### **6.1. Descripción de la Empresa**

La empresa “Ayllu”, será una empresa exportadora de flores frescas cortadas para ramos o adornos, ofreciendo una amplia línea de productos decorativos a base de flores y sofisticado ingenio decorativo que permite expresar con gran delicadeza, sentimientos; sorprendiendo en momentos importantes. Con el objetivo de brindar una alternativa de calidad, rapidez y elegancia a nuestros clientes para toda ocasión especial.

### **6.2. Objetivos de Marketing**

#### **Objetivos a Corto plazo**

- Contacto directo con los clientes potenciales.
- Asistir a las distintas ferias internacionales para captar clientes.
- Tener alianzas estratégicas con productores floricultores nacionales.

#### **Objetivo a Largo Plazo**

- Ingresar al mercado de Miami y llegar a proveer el 30% de la participación de mercado en el primer año.
- Posicionar la flor del Perú como producto de excelente calidad
- Ampliar la variedad de especies ofrecidas con grandes perspectivas de crecimiento en su demanda.
- Ser reconocida como una empresa exportadora emprendedora, responsable, eficiente y honesta, a través de una entrega eficiente y rápida del producto.

### 6.3. Planeamiento Estratégico de Marketing

Tabla 47.

*Segmentación de Mercado.*

CRITERIOS	CLASIFICACIÓN	DESCRIPCIÓN
<b>GEOGRÁFICA</b>	Florida	Miami
<b>CONDUCTUAL</b>	Ocasiones	Fechas y Eventos Importantes
	Tipo de usuario	Parejas, parientes, etc.
<b>DEMOGRÁFICO</b>	Edad	15-65 años
	Sexo	ambos
<b>PSICOGRÁFICO</b>	Clase Social	A, B y C
	Estilo de Vida	Detallistas y vanguardistas

Elaboración: Autores de tesis.

### 6.4. Marketing Mix

#### 6.4.1. Producto

El producto que brindaremos estará constituido a través de la mejor selección de flores para nuestros clientes, ofreciéndoles la capacidad de realizar diseños y decorados creativos basados en la más reciente tendencia en arreglos florales, ofreciendo de este modo un servicio de calidad.

##### 6.4.1.1. Características del producto

**Elegante:** nuestros productos estarán asociados excepcionalmente con la sencillez y la eficacia, logrando ofrecer un producto elegante, con decoración bien expresada y colores bien definidos.

**Innovador:** Nuestros productos son diseñados creativamente de acuerdo a la ocasión que cada producto sea especial para cada cliente.

**Vanguardista:** nuestros diseñadores ofrecerán en sus decoraciones lo último en la tendencia del arte floral ofreciendo nuevos conceptos a nuestros clientes.

#### **6.4.1.2. Marca**

“Ayllu”, es la marca de nuestro producto.

El origen de la marca se deriva de la palabra quechua Ayllu que significa familia grande.



#### **6.4.1.3. Empaque**

- Nuestros productos estarán debidamente acompañados de un empaque adecuado a la ocasión, con la finalidad de brindar un producto de calidad.
- Un etiquetado elegante donde se ve reflejado nuestro logo.
- Serán prácticos (de fácil manipulación).
- Serán decorativos al final de su uso
- Estarán elaborados de papel y cartón.

#### **6.4.2. Plaza**

Los adornos o arreglos florales, están exclusivamente dirigidas al mercado de Miami, previamente identificado con el estudio de mercado realizado en dicha ciudad. Por ello contaremos con diferentes socios estratégicos, que serán los encargados de comercializar el producto en las principales tiendas especializadas.

#### **6.4.3. Precio**

La diferenciación en este negocio se encuentra en la CALIDAD de las flores, si no poseen firmeza, larga duración y posean buen tamaño, simplemente no lo comprarán en el exterior, es decir, el precio no es determinante, por lo que se ingresará con las tarifas del mercado.

Su gran variedad en cuanto a la especie, longitudes y calidades de flores de corte hacen difícil estimar la exactitud en los precios, pues actualmente existen 15,000

códigos usados para los diferentes productos, también es importante recalcar que el precio influye dependiendo de algunas fechas especiales y festividades.

Los siguientes los factores son aquellos que más influyen principalmente en los precios:

- Estacionalidad.
- Color y cantidad de hojas.
- Variedad.
- Libre de sustancias químicas.
- Tamaño de capullos.
- Libre de parásitos y enfermedades.
- Embalaje.
- Brillo y color de la flor.
- Apariencia.
- Daños en el capullo.
- Temperatura de las flores.
- Longitud de tallo por manojo o ramo.

Adicionalmente, existen otros factores importantes como: fletes, costos aeroportuarios o la disponibilidad del producto. Debido al aumento de la oferta mundial y al constante crecimiento del sector florícola, los precios han venido registrando bajas, además están estrechamente correlacionados con la temporada, sea invierno o verano. Por tal motivo el precio con el que se ingresará al mercado estadounidense será de 20.00 \$/kg de rosas, siendo este el precio promedio según las encuestas realizadas en el presente estudio.

#### **6.4.4. Promoción**

Informar, recordar y posicionar “AYLLU” en la mente del consumidor a través de los diferentes medios de difusión masiva.

Con la finalidad de dar un mensaje congruente, claro y atractivo sobre AYLLU, es que desarrollaremos una comunicación integrada de marketing, para ello optamos por desarrollar una estrategia de atracción para animar a los clientes a incentivar la compra de un producto cajamarquino. La estrategia contará con las siguientes herramientas:

### **Publicidad:**

Para tener una mejor llegada a nuestro público objetivo, es por ello que desarrollaremos una publicidad persuasiva para mostrar las cualidades que nos hace diferente a la competencia. Para ello se utilizarán los siguientes medios de comunicación:

### **Volantes:**

Para que esta publicidad sea más efectiva utilizaremos la repartición de volantes dado que es un medio de comunicación eficaz y tiene mayor alcance, esto permitirá tener contacto directo con los clientes potenciales a un menor costo.

### **Redes Sociales:**

Para informar de forma masiva a nuestros posibles clientes y prospectos acerca de nuestro lanzamiento, se creará una página a través de las redes sociales, esta es una de las herramientas tecnológicas con usuarios en todo el mundo.

### **Tarjeta de Presentación:**

Para una presentación más formal de nuestro negocio, se entregará en el momento de la venta y/o pre-venta una tarjeta de presentación de nuestra empresa, de esta manera lograremos fidelizar al cliente.

## **6.5. Promoción de Ventas:**

Estos incentivos permitirán a corto plazo fomentar la compra de producto que ofrece AYLLU.

### **Descuentos:**

Ofreceremos a nuestros clientes un ahorro con respecto al precio normal, esto implicará realizar descuentos en función a la línea de productos que ofrecemos, el cual será del 10% en la compra de productos seleccionados. Estos descuentos se efectuarán en fechas festivas e importantes que considere Ayllu, como San Valentín, Día de la madre, entre otras.



### Marketing Móvil:

Con la aceptación de envío de mensajes y llamadas a los móviles de los clientes, se enviará información de nuevos productos-servicios, apertura de nuevos locales, recordar fechas importantes, etc.

## 6.6. Estrategias de Crecimiento.

Tabla 48.

*Estrategias para el Crecimiento de la empresa AYLLU.*

ESTRATEGIAS	TÁCTICAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>Comercializar al por mayor la variedad de los productos existentes mediante nuevos tamaños, colores, temas, gama de productos con la finalidad de reducir costos de fabricación y de distribución</li> <li>Diferenciarnos del mercado al implantar el servicio post-venta evitando clientes golondrinas y formar un portafolio de clientes exclusivos que exijan a la microempresa la constante innovación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Incrementar la liquidez mediante la introducción de materiales de excelente calidad a través de eventos nuevos e innovadores, diversificar nuevos productos, mejorar los existentes y sacar del mercado los obsoletos.</li> <li>Tener a la mano catálogos que muestren los diseños únicos a través de la publicidad actual como es el internet, la facilidad de pago, y sobre todo una excelente comunicación con el cliente.</li> </ul>

Elaboración: Autores de tesis.

## 6.7. Estrategias de Especialización.

Tabla 49.

*Estrategias para de especialización de la empresa AYLLU.*

<b>ESTRATEGIAS</b>	<b>TÁCTICAS</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Asistir a cursos, eventos y talleres de arte floral dentro y fuera de la ciudad para incentivar y preparar al personal logrando poco a poco la destreza de innovación como la colocación de otras líneas como flores comestibles entre otras.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Especializarse con respecto a diseños, tendencias, líneas, productos y locales nuevos, donde se reconozca la capacidad de generar una nueva diferenciación en el ámbito de los diseños florales en ayuda de los colaboradores especializados.</li></ul>

Elaboración: Autores de tesis.

## VII. PLAN DE OPERACIONES

### 7.1. Definición del Plan de Operaciones.

#### 7.1.1. Determinación de Puntos Clave

Tabla 50.

*Determinación de Puntos Clave.*

Aspecto	Puntos Clave
<b>Costos</b>	Reducir costos de almacenamiento de la empresa en la ciudad de Cajamarca.
	Diversificar en los diseños y presentación del producto sin elevar los costos de producción.
	Generar economías de escala a largo plazo con la finalidad de reducir costos dentro de la empresa.
<b>Calidad</b>	Ofrecer productos de alta calidad, que generen fidelidad del cliente con respecto a las especificaciones deseadas y entrega rápida.
	Mejorar el tiempo de vida del producto.
	Controlar adecuadamente las plagas y enfermedades en la post-cosecha.
<b>Flexibilidad</b>	Ofrecer una mayor variedad de productos al consumidor.
	Satisfacer adecuadamente la demanda insatisfecha del mercado especialmente en los días festivos.
	Estimación de volúmenes de venta, de corto y largo plazo, para determinar si la capacidad de producción será suficiente.
<b>Tiempos de entrega</b>	Control de tiempos y recursos.
	Puntualidad en la entrega de producto en la ciudad de Miami.
	Condiciones favorables de entrega del producto en la ciudad de origen.

Elaboración: Autores de tesis.

### 7.1.2. Ponderación de Puntos Clave

Tabla 51.

*Ponderación de Puntos Clave.*

Aspecto	Puntos Clave	Ponderación Interna
<b>Costos</b>	Reducir costos de almacenamiento de la empresa en la ciudad de Cajamarca.	0.20
	Diversificar en los diseños y presentación del producto sin elevar los costos de producción.	0.60
	Generar economías de escala a largo plazo con la finalidad de reducir costos dentro de la empresa.	0.20
<b>Calidad</b>	Ofrecer productos de alta calidad, que generen fidelidad del cliente con respecto a las especificaciones deseadas y entrega rápida.	0.50
	Mejorar el tiempo de vida del producto.	0.30
	Controlar adecuadamente las plagas y enfermedades en la post-cosecha.	0.20
<b>Flexibilidad</b>	Ofrecer una mayor variedad de productos al consumidor	0.15
	Satisfacer adecuadamente la demanda insatisfecha del mercado especialmente en los días festivos.	0.60
	Estimación de volúmenes de venta, de corto y largo plazo, para determinar si la capacidad de producción será suficiente.	0.25
<b>Tiempos de entrega</b>	Control de tiempos y recursos.	0.35
	Puntualidad en la entrega de producto en la ciudad de Miami.	0.55
	Condiciones favorables de entrega del producto en la ciudad de origen.	0.10

Elaboración: Autores de tesis.

### 7.1.3. Ordenamiento de Ponderaciones

Tabla 52.

Aspecto	Puntos Clave	Ponderación Interna
<b>Flexibilidad</b>	Satisfacer adecuadamente la demanda insatisfecha del mercado especialmente en los días festivos.	0.60
<b>Costos</b>	Diversificar en los diseños y presentación del producto sin elevar los costos de producción.	0.60
<b>Tiempos de entrega</b>	Puntualidad en la entrega de producto en la ciudad de Miami.	0.55
<b>Calidad</b>	Ofrecer productos de alta calidad, que generen fidelidad del cliente con respecto a las especificaciones deseadas y entrega rápida.	0.50
<b>Tiempos de entrega</b>	Control de tiempos y recursos.	0.35
<b>Calidad</b>	Mejorar el tiempo de vida del producto.	0.30
<b>Flexibilidad</b>	Estimación de volúmenes de venta, de corto y largo plaza, para determinar si la capacidad de producción será suficiente.	0.25
<b>Costos</b>	Reducir costos de almacenamiento de la empresa en la ciudad de Cajamarca.	0.20
<b>Costos</b>	Generar economías de escala a largo plazo con la finalidad de reducir costos dentro de la empresa.	0.20
<b>Calidad</b>	Controlar adecuadamente las plagas y enfermedades en la post-cosecha.	0.20
<b>Flexibilidad</b>	Ofrecer una mayor variedad de productos al consumidor	0.15
<b>Tiempos de entrega</b>	Condiciones favorables de entrega del producto en la ciudad de origen.	0.10

*Ordenamiento de Ponderaciones.*

Elaboración: Autores de tesis.

#### 7.1.4. Asignación de Coeficientes de Importancia

Tabla 53.

*Asignación de Coeficientes de Importancia.*

Aspecto	Puntos Clave	Ponderación Interna	Coeficiente de Importancia
<b>Flexibilidad</b>	Satisfacer adecuadamente la demanda insatisfecha del mercado especialmente en los días festivos.	0.60	3
<b>Costos</b>	Diversificar en los diseños y presentación del producto sin elevar los costos de producción.	0.60	3
<b>Tiempos de entrega</b>	Puntualidad en la entrega de producto en la ciudad de Miami.	0.55	3
<b>Calidad</b>	Ofrecer productos de alta calidad, que generen fidelidad del cliente con respecto a las especificaciones deseadas y entrega rápida.	0.50	3
<b>Tiempos de entrega</b>	Control de tiempos y recursos.	0.35	2
<b>Calidad</b>	Mejorar el tiempo de vida del producto.	0.30	2
<b>Flexibilidad</b>	Estimación de volúmenes de venta, de corto y largo plazo, para determinar si la capacidad de producción será suficiente.	0.25	2
<b>Costos</b>	Reducir costos de almacenamiento de la empresa en la ciudad de Cajamarca.	0.20	2
<b>Costos</b>	Generar economías de escala a largo plazo con la finalidad de reducir costos dentro de la empresa.	0.20	2
<b>Calidad</b>	Controlar adecuadamente las plagas y enfermedades en la post-cosecha.	0.20	1
<b>Flexibilidad</b>	Ofrecer una mayor variedad de productos al consumidor.	0.15	1
<b>Tiempos de entrega</b>	Condiciones favorables de entrega del producto en la ciudad de origen.	0.10	1

Elaboración: Autores de tesis.

### 7.1.5. Producto de Ponderaciones y Coeficientes de Importancia

Tabla 54.

*Producto de Ponderaciones y Coeficientes de Importancia.*

Aspecto	Puntos Clave	Producto (pond.*coef.)
<b>Flexibilidad</b>	Satisfacer adecuadamente la demanda insatisfecha del mercado especialmente en los días festivos.	1.8
<b>Costos</b>	Diversificar en los diseños y presentación del producto sin elevar los costos de producción.	1.8
<b>Tiempos de entrega</b>	Puntualidad en la entrega de producto en la ciudad de Miami.	1.65
<b>Calidad</b>	Ofrecer productos de alta calidad, que generen fidelidad del cliente con respecto a las especificaciones deseadas y entrega rápida.	1.5
<b>Tiempos de entrega</b>	Control de tiempos y recursos.	0.7
<b>Calidad</b>	Mejorar el tiempo de vida del producto.	0.6
<b>Flexibilidad</b>	Estimación de volúmenes de venta, de corto y largo plaza, para determinar si la capacidad de producción será suficiente.	0.5
<b>Costos</b>	Reducir costos de almacenamiento de la empresa en la ciudad de Cajamarca.	0.4
<b>Costos</b>	Generar economías de escala a largo plazo con la finalidad de reducir costos dentro de la empresa.	0.4
<b>Calidad</b>	Controlar adecuadamente las plagas y enfermedades en la post-cosecha.	0.2
<b>Flexibilidad</b>	Ofrecer una mayor variedad de productos al consumidor.	0.15
<b>Tiempos de entrega</b>	Condiciones favorables de entrega del producto en la ciudad de origen.	0.10

Elaboración: Autores de tesis.

### 7.1.6. Selección de Puntos Clave.

Tabla 55.

*Selección de Puntos Clave.*

<b>Aspecto</b>	<b>Puntos clave</b>
<b>Flexibilidad</b>	Satisfacer adecuadamente la demanda insatisfecha del mercado especialmente en los días festivos.
<b>Costos</b>	Diversificar en los diseños y presentación del producto sin elevar los costos de producción.
<b>Tiempos de entrega</b>	Puntualidad en la entrega de producto en la ciudad de Miami.

Elaboración: Autores de tesis.



### 7.1.7. Conceptualización de lo que busca el emprendedor.

Tabla 56.

*Conceptualización de lo que busca el emprendedor.*

<b>Aspecto</b>	<b>Conceptualización</b>
<b>Costos</b>	A partir del tercer mes de haber lanzado el producto al mercado estadounidense, se reducirá el costo promedio, diversificando en el producto sin reducir la calidad de éste.
<b>Calidad</b>	La calidad del producto se generará desde la post-cosecha, el cuidado adecuado de las flores en su germinación y su debida cosecha de éstas, cumpliendo adecuadamente con los estándares de calidad y cuidado, con la finalidad de obtener un producto de calidad para nuestros clientes.
<b>Flexibilidad</b>	Después de 4 meses de haber incursionado en el mercado Estadounidense con el producto, se estudiarán más a fondo los gustos y preferencias que más resaltan en el consumidor miamense, debido a que es un mercado cambiante con la finalidad de satisfacer ésta demanda.
<b>Tiempos de Entrega</b>	Cumplir las expectativas del cliente con respecto a la puntualidad y accesibilidad de tiempos de entrega, oportunidad y estado del producto brindado.

Elaboración: Autores de tesis.

### 7.1.8. Objetivos del Plan de Operaciones.

Tabla 57.

Objetivos del Plan de Operaciones.

<b>Aspecto</b>	<b>Conceptualización</b>
<b>Costos</b>	Reducir un 20% de los costos de producción y envío del producto al mercado de Miami.
<b>Calidad</b>	Cumplir con el 90% de la satisfacción del cliente el primer mes que la florería apertura. Mejora continua del producto para aumentar su fiabilidad.
<b>Flexibilidad</b>	Implementación del sistema de compra online a partir del tercer mes de apertura.
<b>Tiempos de Entrega</b>	Optimizar el proceso de entrega a domicilio a un 85% en los tiempos establecidos.

Elaboración: Autores de tesis.

## 7.2. Diseño del Plan De Operaciones.

### 7.2.1. Características del producto:

Las características de un buen producto en el giro deben ser:

El factor principal de influencia en la venta de flores en todos los niveles, es la calidad, la cual se mide de acuerdo a los siguientes requisitos:

- Apariencia fresca.
- Color y limpieza de los pétalos.
- Grosos, rigidez y tamaño del tallo.
- Uniformidad en el tamaño de la flor, grosor y altura del tallo.
- Condiciones del follaje,
- Duración de la flor según su ciclo de vida.
- Cuidadosa selección antes de ser empacada.
- Libres de plagas y enfermedades.

### 7.2.2. Características físicas:

**Tamaño:** 70cm

**Altura:** 2 a 5 metros.

**Cantidad de pétalos:** 5

**Tempratura de refrigeración:** 2°C

### 7.2.3. Características del envase:

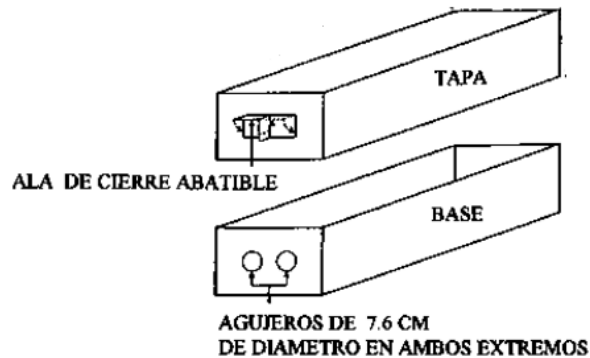
**Tamaño: Cajas para flores ¼ tabaco medidas:** 1044 x 252 x 121

**Material:** cartón

**Empresa:** induCARTON

**Cantidad de producto:** 10 bochotes de 12 a 20 rosas cada uno. (Dependiendo del pedido del cliente).

**Adicionales al empaque:** Papel seda o papel periódico que vaya un pliego de este papel recubriendo todos los ramos dentro de la caja.



#### 7.2.4. Estrategia

Las flores son alabadas por su belleza, su calidad y características únicas y su prolongada vida en florero.

El proceso de producción, cosecha y post-cosecha y la logística de transporte de la flor debe cumplir con normativas de: prevención de plagas, hidratación, embalaje, pre-enfriamiento y deben ser mantenidas en frío durante el transporte y la recepción in situ, este manejo cuidadoso permite que las flores resistan el viaje, siendo la cadena de frío un componente prioritario. Las flores se exportarán en vía aérea.

### 7.2.5. Etapas de producción de las flores.

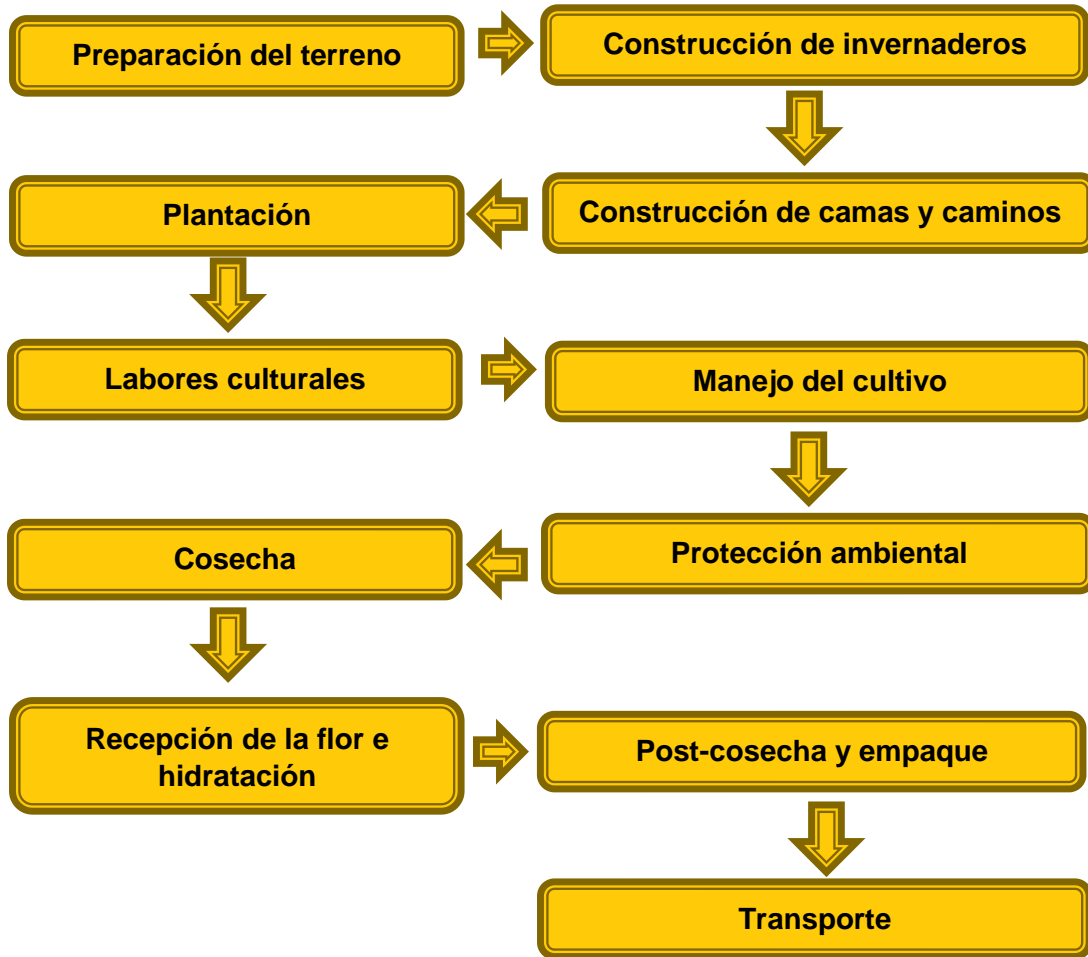


Figura 45.

Proceso de producción de flores (rosas). Elaboración: Autores de tesis.

A continuación, se explica detalladamente el proceso de producción de flores en el Distrito de Namora – Cajamarca:

**Preparación del terreno:** Primero se debe subsolar, que consiste en remover la tierra por debajo de la capa arable; después se procede a la nivelación del terreno, eliminando quicuyo y montículos de tierra, de ahí se le incorpora una serie de abonos químicos y orgánicos, y fertilizantes. Este procedimiento utiliza rastra, que voltear el abono, y lo incorpora a la tierra, pero no levanta la tierra más profunda que fue movida con el arado subsolador.

Finalmente, se procede a nivelar el suelo, que no puede tener una pendiente superior al 4% puesto que el sistema de riego perdería toda efectividad y las plantas crecerían en desnivel.

**Construcción de Invernaderos:** El propósito de los invernaderos es de proteger a las plantas de la lluvia, viento plagas, heladas, excesivo sol, rayos ultra violeta, etc. Estos invernaderos tienen además unas cortinas laterales que sirven para tener mayor circulación de aire. Además, se requieren instalaciones para riego e iluminación dentro de los invernaderos por goteo, microaspersión o mangueras con ducha.

**Construcción de camas y caminos:** Las dimensiones idóneas son: 30 m. de largo x 75 cm. De ancho, lo que da 4 camas por nave. La altura mínima de la cama es de 20 cm. Y la máxima de 30 cm. Sobre el nivel del suelo; esto se hace para mejorar la aireación y para una mejor hidratación de la planta.

Los caminos pueden medir de 30 a 35 m. De largo, depende de las condiciones de la chacra, x 50 cm. De ancho. Bajo estas condiciones se obtienen 240 camas por invernadero.

**Plantación:** En este proceso se empieza a ubicar a las plantas, previamente saneadas de enfermedades por lo que debe pasar por un tratamiento fitosanitario. Las plantas que serán sembradas deben haber pasado por una fase de selección del tipo de planta y del patrón a seguirse según las variedades a utilizarse.

**Labores culturales:** Actividades que deben cumplirse para iniciar la fase productiva. Para empezar esta fase es muy importante el riego aéreo para mantener la humedad que la planta requiere; para mayor aprovechamiento del agua, es necesario que las plantas

tengan mucha luminosidad y que la tierra sea de alta capacidad de retención de agua. Dentro de estas labores señalamos: toturaje, deshierbe, desbotone y podas.

**Manejo del cultivo:** Cuando se tiene asegurada una buena estructura de raíces y follaje de la planta, se empieza a controlar la producción; por lo general se lo logra al obligar a las plantas a que brote yemas que se demoran de 8 a 10 semanas en convertirse en botones florales listos para la cosecha.

En el proceso de manejo del cultivo es cuando se realiza el control de plagas y enfermedades, como también el abastecimiento de agua y nutrientes para el desarrollo óptimo del cultivo.

**Protección ambiental:** Debido al grave daño ecológico que produce la utilización de químicos, pesticidas, fertilizantes y demás, las empresas florícolas deben incurrir en costos de protección del medio ambiente para lo que cuentan con programas de arborización e instalación de jardines, además de la construcción de fosas y pozos sépticos para la purificación del agua antes de ser enviada a los ríos o fuentes naturales. Todo esto podría considerarse en un proceso de protección ambiental.

**Cosecha:** Es el proceso de corte y recolección manual de los botones, la cantidad cosechada dependerá de la variedad de la plata sembrada, de los factores climáticos, de los mercados de destino, de la época de festividad y del tiempo de transporte.

Generalmente se cosecha a las 12 semanas de injertada la planta.

**Recepción de la flor e hidratación:** Una vez cortados los tallos, estos requieren de un alto cuidado en el manejo puesto que son muy frágiles y propensos a la deshidratación inmediata (máximo 10 minutos después de cortados).

Los tallos son colocados en mallas elásticas con una capacidad de 50 a 60 flores y de allí son enviadas directamente a las tinas de hidratación en la sala post-cosecha. Estas tinas contienen agua con preservantes y bactericidas, que además de hidratarlas, las previenen de infecciones.

**Post-cosecha y empaque:** En este proceso, las flores pasan a un cuarto de pre-enfriamiento que tiene una temperatura de 4°C y una humedad de 85%, y se mantienen

allí por 4 horas; de ahí pasan a la selección bajo un estricto control de calidad que considera el largo y grosor del tallo, la rigidez, el color y la calidad de la flor y follaje.

Después son agrupadas en buchones de acuerdo a los requerimientos del mercado destino en este caso Miami, y se las envuelve en un plástico resistente, de allí vuelven a una solución hidratante por máximo de 12 horas y finalmente al cuarto de frío.

El proceso de post-cosecha se efectúa todos los días, el empaque solamente cuando va a ser enviado al exterior.

**Transporte:** Por ser altamente perecibles, el proceso de transporte es muy importante.

Este proceso abarca 3 fases:

1. Transporte dentro de la chacra con carreteras.
2. Transporte de la chacra al aeropuerto, deberá ser realizado en camiones refrigerados, para conservar a las plantas.
3. Transporte internacional hacia el mercado de destino, por medio de líneas aéreas comerciales.



### 7.2.6. Flujo del proceso productivo

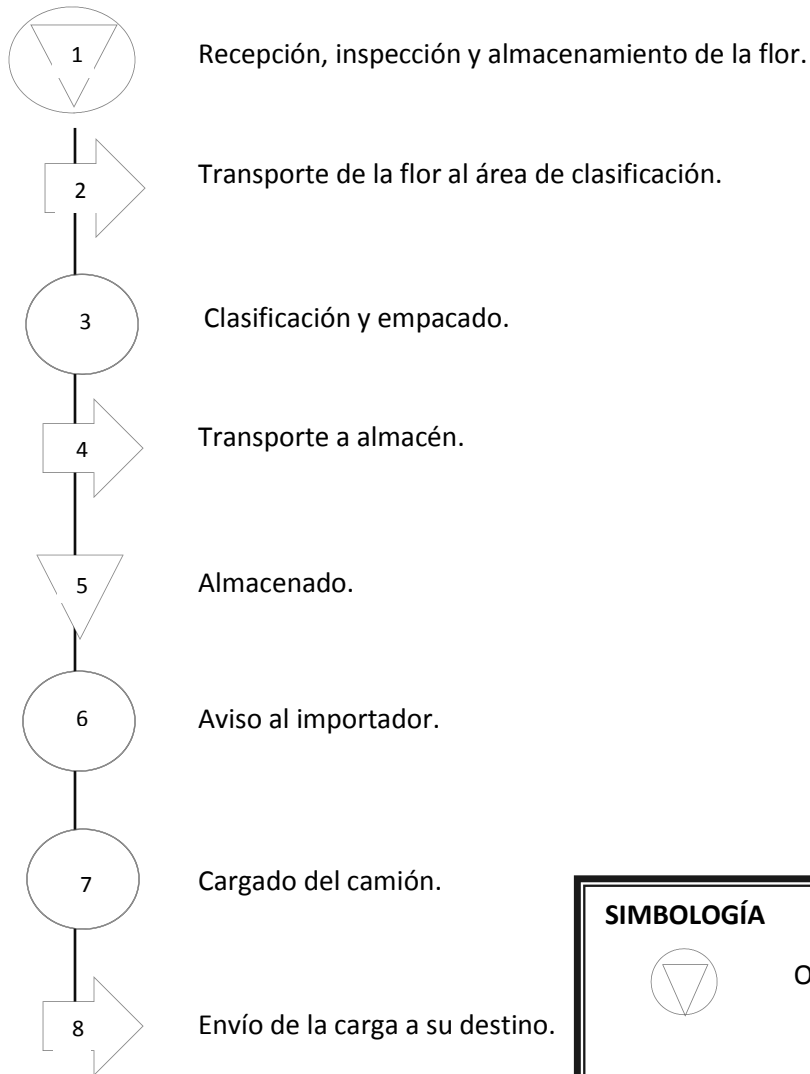


Figura 46. Flujo de proceso productivo.

Elaboración: Autores de tesis.

### 7.2.7. Ingeniería del Proyecto

En este negocio podemos distinguir dos procesos:

#### 1. Acopio de flores

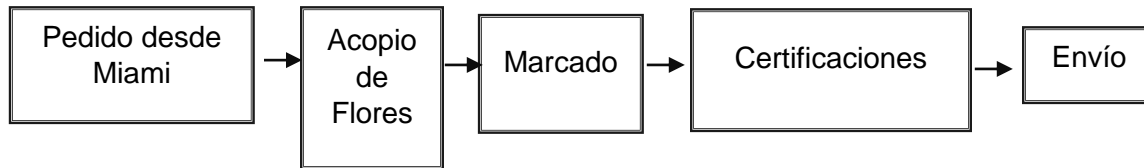
Partiendo de lo solicitado por los clientes extranjeros y a su fecha de embarque, se coordinará con los productores para la entrega directa en almacén frío. Aquí las flores son debidamente seleccionadas y colocadas en este cuarto refrigerado para ser empacadas en cajas de cartón al momento de despachar un pedido, garantizando el marcado (en cada envase deberá figurar agrupadas en un mismo lado y en características legibles, indelebles y visibles desde el exterior la identificación del empaçado, nombre, identificación simbólica, expedidos, naturaleza del producto y el nombre de la variedad, origen del producto y características principales, como: categoría, tamaño y número de flores) y certificaciones pertinentes. Posteriormente serán acomodadas en camiones refrigerados que las transportarán directamente al aeropuerto para la exportación propiamente dicha.

#### 2. Distribución de las flores

A las plazas distribuidoras, es propiamente la actividad de la exportación. Es decir, significa el envío de las flores vía aérea con las certificaciones fitosanitarias correspondientes. Sin embargo, debido a las grandes dificultades de transporte que tiene nuestro país, negociaremos a precio FCA.

Se debe tener especial consideración en la cadena de frío, empaçado y rotulado para que sepan el producto que estaos exportando. Los inputs son las flores debidamente embaladas en cajas listas para su exportación, mientras que el output será la misma caja a la cual se le añadirá el marcado y las certificaciones fitosanitarias, de calidad, de peso, el certificado de inspección y el de origen, además de otros certificados y documentos pertinentes, como: factura comercial, conocimiento del embarque, packing list, sanitario, etc.

El flujo de este proceso es el siguiente:



La capacidad de la exportación dependerá de la oferta disponible. Se hará un listado de flores a exportar por fechas de cosecha. Las rosas que se exportarán al ser cultivadas en invernadero se podrán exportar todo el año.

La capacidad utilizada será la de la demanda, una vez generado el pedido se enviará vía mail, radio o teléfono el pedido a nuestra fuente para la entrega a la brevedad posible en almacén o aeropuerto según la urgencia del pedido. Se establecerán fechas de entrega de acuerdo a la capacidad de producción y fechas de pedido.

Una vez aceptado el pedido y aceptada la orden se establecerá un cronograma de entregas y despacho de acuerdo a la capacidad disponibles, logrando cumplir con el pedido que demanda la florería en la ciudad de Miami. En el caso que la oferta fuera muy elevada entonces recurriremos a otros productores nacionales. Y en el caso de exceso de oferta entonces acudiremos al mercado nacional para la venta a mayoristas y minoristas.

**7.2.8. Mapa de procesos de la organización.**



Figura 47. Proceso de la Organización

### 7.2.9. Flujograma

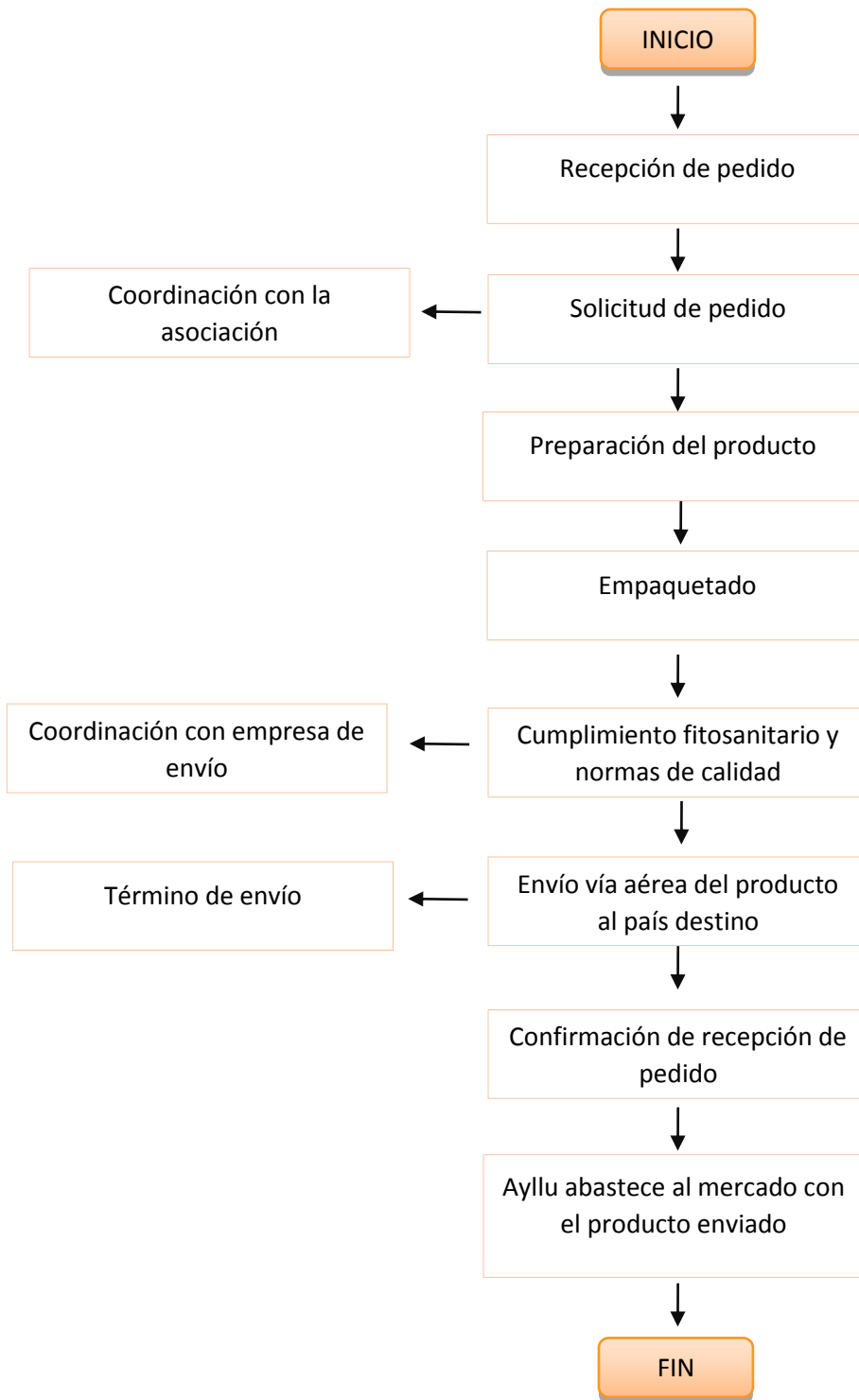


Figura 48. Flujograma. Elaboración: Autores de tesis.

## **7.2.10. Planeación de la distribución de planta.**

### **Distribución al interior de la instalación**

Los factores a considerar en el momento de elaborar el diseño para la distribución de la planta es el conocimiento de su giro y monto de productividad.

### **Movimiento de materiales**

En todas las industrias es muy importante el movimiento de los materiales y, partiendo de hecho de que las materias primas están en constante movimiento, es fundamental que se localice cerca de las zonas de trabajo en donde se ubican las maquinarias, los almacenes, para evitar desperdicios, movimientos excesivos o que los productos terminados se dañen al momento de transportarlos. Por dicha razón la planta estará ubicada en el mismo Distrito de Namora, en donde se encuentra la Asociación de productores, con la finalidad de que el trabajo sea más eficiente, evitar accidentes a momento de transporta el producto, entre otros.

### **Distribución interna de las instalaciones de la planta**

Para distribuir las instalaciones, se debe analizar el recorrido que los materiales efectúan dentro de la empresa, además de definir qué productos se fabricará. En este sentido, se deberá establecer un esquema del recorrido y ofrecer una perspectiva de las secciones implicadas en el movimiento de materiales. La distribución puede cambiar para cada línea de producción, de manera que lo más recomendable es una distribución orientada hacia el producto.

A continuación, se presenta una relación de las instalaciones necesarias y un bosquejo general de su distribución interna:

- Almacén refrigerado.
- Área de clasificación y empaçado.
- Baños
- Área de carga y descarga.
- Oficinas administrativas.
- Almacén de productos terminados.

### 7.2.11. Distribución de la planta.

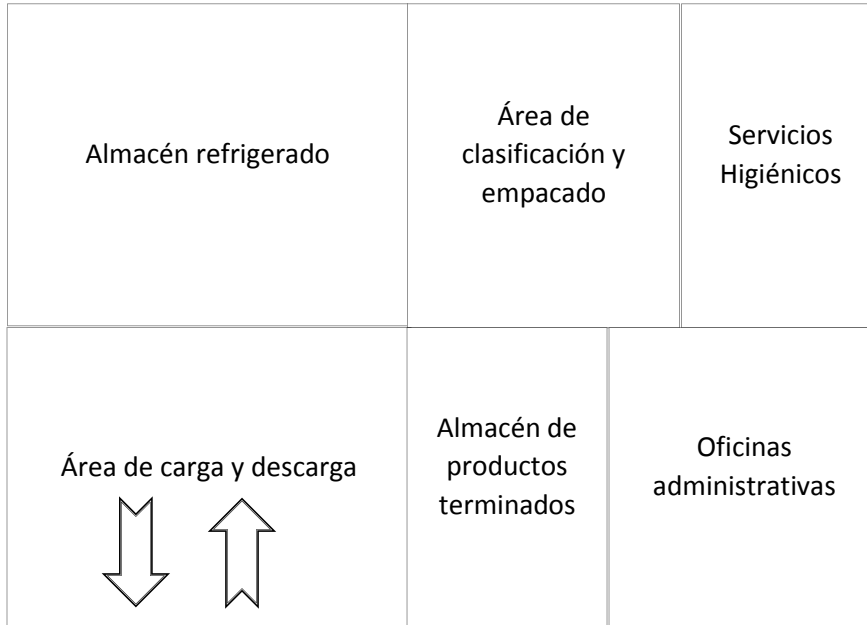


Figura 49.

Distribución de la planta. Elaboración: Autores de tesis.

Nuestra empresa se encontrará ubicada en el caserío “La Perla” ubicada a 15 minutos del centro de la Ciudad de Namora.

## VIII. PLAN DE RECURSOS HUMANOS.

### 8.1. Objetivos del Plan de Recursos Humanos.

#### Objetivos explícitos

- Atraer personal calificado que cuente con las competencias necesarias para la empresa.
- Realizar evaluaciones mensuales para mantener un alto grado de productividad.
- Cumplir al 90% de las capacitaciones programadas.
- Mantener al personal motivado con políticas de bonificación.
- Incentivar a los empleados a desarrollare dentro de la empresa para mantener un buen clima laboral.

### Objetivos implícitos

- Mejorar y mantener la calidad de vida de cada empleado.
- Incrementar la satisfacción de nuestros empleados para mantener su compromiso con la empresa.
- Cumplir con todos los pagos de remuneraciones de acuerdo a ley, en plazos establecidos.

### 8.2. Planeamiento Estratégico de Recursos Humanos

**Productividad:** Se implementará estrategias de inversión, para elevar la producción con una fuerza de trabajo reducida, es decir la productividad laboral será un icono importante dentro de nuestra empresa.

**Outsourcing:** Se implementará el outsourcing en áreas ligadas a aduanas, contabilidad, legal y de recursos humanos para reducir costos.

**Capacitación:** Se realizará capacitaciones con expertos en temas de administración, ventas y demás temas relacionados con el rubro de la empresa, de esta manera brindaremos un servicio de calidad.



### 8.3. Gestión de los Recursos Humanos

#### Organización de los recursos humanos

Gerente general.

<b>Descripción del puesto</b>	
<b>a. Identificación del puesto</b>	
<b>Título del puesto</b>	<b>Gerente general</b>
<b>Departamento</b>	<b>Gerencia</b>
<b>Local</b>	<b>Cajamarca</b>
<b>Periodicidad</b>	<b>Diaria (lunes – sábado)</b>
<b>Tipo de trabajo</b>	<b>Tiempo completo</b>
<b>Dependencia jerárquica</b>	<b>Autónoma</b>
<b>Fecha de elaboración</b>	<b>01/08/2017</b>
<b>Aprobado por:</b>	<b>Montoya Terrones Karina</b>
<b>Información de contacto</b>	<a href="mailto:Karinamontoyat@gmail.com">Karinamontoyat@gmail.com</a>
<b>b. Deberes</b>	
<b>Función principal</b>	Planificar, controlar y desarrollar operaciones para lograr los objetivos y políticas previamente establecidos, quien a sola firma ejercerá la representación comercial administrativa y judicial de la sociedad.
<b>Tareas y responsabilidades</b>	
<b>Planificación y operaciones</b>	Manejar y elaborar el cronograma de todas las áreas empresariales. Controlar el correcto funcionamiento de las diferentes áreas. Verificar el cumplimiento de todos los estándares establecidos.
<b>Finanzas</b>	Asegurar el cumplimiento de remuneraciones a todo el personal de la empresa. Controlar en sistema contable y documentación de toda la empresa. Auditar y supervisar el correcto funcionamiento de las transacciones monetarias.
<b>Recursos humanos</b>	Controlar el desempeño óptimo del personal aplicando estrategias empresariales basadas en la motivación.
<b>c. Perfil del puesto</b>	
<b>Formación</b>	
<b>Experiencia laboral</b>	Más de 5 años de experiencia en puestos similares.
<b>Competencias</b>	Liderazgos, responsabilidad, trabajo en equipo, orientación a resultados,

	capacidad analítica, comunicación efectiva, integridad y compromiso.
--	--

<b>Descripción del puesto</b>	
<b>a. Identificación del puesto</b>	
<b>Título del puesto</b>	<b>Administrador</b>
<b>Departamento</b>	<b>Gerencia</b>
<b>Local</b>	<b>Cajamarca</b>
<b>Periodicidad</b>	<b>Diaria (lunes – sábado)</b>
<b>Tipo de trabajo</b>	<b>Tiempo completo</b>
<b>Dependencia jerárquica</b>	<b>Autónoma</b>
<b>Fecha de elaboración</b>	<b>01/08/2017</b>
<b>Aprobado por:</b>	<b>Montoya Terrones Karina</b>
<b>Información de contacto</b>	<a href="mailto:Karinamontoyat@gmail.com">Karinamontoyat@gmail.com</a>
<b>b. Deberes</b>	
<b>Función principal</b>	Administrar correctamente la sociedad. Es la persona encargada del día a día en las operaciones del negocio.
<b>Tareas y responsabilidades</b>	
<b>Planificación y operaciones</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Eventualmente podrá acudir a las ferias internacionales para la exposición del producto a futuros compradores, así como para firmar contratos que pudiesen producirse en el extranjero.</li> </ul>
<b>Finanzas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Verificar el correcto estado de la mercadería; realizando toda la programación de ventas y despachos.</li> <li>Negociará directamente con los productores nacionales.</li> </ul>
<b>Atención al cliente</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Responsable directo del trato con los clientes y de contestar prontamente a sus requerimientos.</li> </ul>
<b>c. Perfil del puesto</b>	
<b>Formación</b>	
<b>Experiencia laboral</b>	Más de 3 años de experiencia en puestos similares.
<b>Competencias</b>	Liderazgos, responsabilidad, trabajo en equipo, orientación a resultados, capacidad analítica, comunicación efectiva, integridad y compromiso.

<b>Descripción del puesto</b>	
<b>a. Identificación del puesto</b>	
<b>Título del puesto</b>	<b>Contador</b>
<b>Departamento</b>	<b>Administrativo</b>
<b>Local</b>	<b>Cajamarca</b>
<b>Periodicidad</b>	<b>Diaria (lunes – sábado)</b>
<b>Tipo de trabajo</b>	<b>Tiempo completo</b>
<b>Dependencia jerárquica</b>	<b>Autónoma</b>
<b>Fecha de elaboración</b>	<b>01/08/2017</b>
<b>Aprobado por:</b>	<b>Montoya Terrones Karina</b>
<b>Información de contacto</b>	<a href="mailto:Karinamontoyat@gmail.com">Karinamontoyat@gmail.com</a>
<b>b. Deberes</b>	
<b>Función principal</b>	Procesar, codificar y contabilizar los diferentes comprobantes por concepto de activos, pasivos, ingresos y egresos, mediante el registro numérico de la contabilización de cada una de las operaciones.
<b>Tareas y responsabilidades</b>	
<b>Planificación y operaciones</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verificar que las facturas recibidas en el departamento contengan correctamente los datos fiscales de la empresa que cumplan con las formalidades requeridas.</li> <li>• Registrar las facturas recibidas de los proveedores, a través del sistema computarizado administrativo para mantener actualizadas las cuentas por pagar.</li> </ul>
<b>Finanzas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Llevar libros contables (Diario, mayor e inventarios).</li> <li>• Control y ejecución de solvencias de Seguro Obligatorio.</li> <li>• Realización de la relación de las Cuentas por Cobrar y por Pagar.</li> </ul>
<b>Recursos humanos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaboración de cheques para el recurso humano de la empresa, proveedores y servicios.</li> </ul>
<b>c. Perfil del puesto</b>	
<b>Formación</b>	
<b>Experiencia laboral</b>	Más de 3 años de experiencia en puestos similares.
<b>Competencias</b>	Liderazgos, responsabilidad, trabajo en equipo, orientación a resultados, capacidad analítica, comunicación

	efectiva, integridad y compromiso.
--	------------------------------------

<b>Descripción del puesto</b>	
<b>a. Identificación del puesto</b>	
<b>Título del puesto</b>	<b>Asesor legal</b>
<b>Departamento</b>	<b>Gerencia</b>
<b>Local</b>	<b>Cajamarca</b>
<b>Periodicidad</b>	<b>Diaria (lunes – sábado)</b>
<b>Tipo de trabajo</b>	<b>Tiempo completo</b>
<b>Dependencia jerárquica</b>	<b>Autónoma</b>
<b>Fecha de elaboración</b>	<b>01/08/2017</b>
<b>Aprobado por:</b>	<b>Montoya Terrones Karina</b>
<b>Información de contacto</b>	<a href="mailto:Karinamontoyat@gmail.com">Karinamontoyat@gmail.com</a>
<b>b. Deberes</b>	
<b>Función principal</b>	Garantizar el cumplimiento de la legalidad en las operaciones de nuestro negocio y es clave en cualquier estrategia empresarial.
<b>Tareas y responsabilidades</b>	
<b>Planificación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Defiende los intereses de nuestra empresa en todo tipo de procedimientos judiciales.</li> <li>• Estudia y resuelve los problemas legales relacionados con la empresa, sus contratos, convenios y normas legales.</li> <li>• Emite informes jurídicos sobre las distintas áreas de la empresa.</li> </ul>
<b>Operaciones</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asesora a nuestra empresa en materia fiscal, preparando todo tipo de declaraciones y obligaciones fiscales y tributarias.</li> <li>• Asesora en torno a la gestión de derechos en materia de propiedad intelectual e industrial.</li> </ul>
<b>Recursos humanos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Negocia y redacta contratos.</li> <li>• Asesora en materia de derecho empresarial.</li> <li>• Interviene en todo tipo de negociaciones laborales.</li> </ul>

<b>c. Perfil del puesto</b>	
<b>Formación</b>	
<b>Experiencia laboral</b>	Más de 5 años de experiencia en puestos similares.
<b>Competencias</b>	Liderazgos, responsabilidad, trabajo en equipo, orientación a resultados, capacidad analítica, comunicación efectiva, integridad y compromiso.

### Reclutamiento de personal

Para optimizar la planificación de recursos humanos, el plan desarrollará un sistema de reclutamiento de personal con el objetivo de informar y tener un seguimiento de las trayectorias laborales de los empleados desde su ingreso, se creará una base de datos, con el fin de almacenar los curriculum vitae recepcionados.

### 8.4. Selección de Personal.

#### Entrevistas y evaluaciones.

En la búsqueda de una metodología cada vez más eficiente respecto al ingreso del personal, las entrevistas y evaluaciones psicotécnicas, para detectar competencias actitudinales de los postulantes aptos para el puesto de trabajo, elaborar informes, entrevistas grupales, pruebas psicológicas con el objetivo de descubrir talentos.

#### Retribución de los recursos humanos.

Tabla 58.

*Sueldo para cada personal de la empresa.*

CARGO	CANT	SUELDO BRUTO	Es Salud	CTS	GRATIFICACIÓN	VACACIONES	SUELDO MENSUAL
			9%	0.0833	0.1667	0.0833	
GERENTE	1	1500	135	124.95	250.05	124.95	2134.95
ADMINISTRADOR	1	1200	108	99.96	200.04	99.96	1707.96
CONTADOR	1	1100	99	91.63	183.37	91.63	1565.63
ASESOR LEGAL	1	1100	99	91.63	183.37	91.63	1565.63
COLABORADORES	2	850	76.5	70.805	141.695	70.805	1209.805
<b>TOTAL</b>	<b>6</b>	<b>5750</b>					<b>8183.975</b>

Elaboración: Autores de tesis.

## **Motivación.**

**Motivación intrínseca:** El proyecto contempla aplicar diferentes estrategias de motivación profesional y personal para cada empleado de esta manera se lograremos contar con personal altamente calificado y motivado para desarrollar bien sus actividades.

**Motivación en la valoración social:** Se realizará proyectos de integración social con el personal de todas las áreas, realizando reuniones, fiestas, actividades deportivas, etc. Lo que fomentara la comunicación efectiva.

**Relacionada con la autoestima:** Se aplicará una política de reconocimiento a los trabajadores que muestren un mejor desempeño en su área de trabajo y compromiso con la empresa. Por ejemplo: el mejor trabajador del mes, trabajador estrella, etc.

**Motivación de recompensas externas:** La empresa aplicará y cumplirá distintos incentivos y recompensas externas. Por ejemplo: viajes, cenas, regalos, etc.

## IX. RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL

### 9.1 Definición de Responsabilidad Social Empresarial (RSE)

La Responsabilidad Social Empresarial (RSE) se define como la contribución activa y voluntaria al mejoramiento social, económico y ambiental por parte de las empresas, generalmente con el objetivo de mejorar su situación competitiva, valorativa y su valor añadido. La RSE es una filosofía corporativa adoptada por la alta dirección de una empresa para actuar en beneficio de sus propios trabajadores, sus familias y el entorno social en las zonas de su influencia. Se la considera como un conjunto integral de políticas, prácticas y programas que se instrumentan en toda la gama de operaciones corporativas y en los procesos de toma de decisiones, y que significa poner en marcha un sistema de administración con procedimientos, controles y documentos. Las empresas que practican responsabilidad social además obtienen otros beneficios como ser más atractivas para los clientes, para sus empleados y para los inversionistas; razón por la cual son más competitivas y pueden obtener mayores ganancias.

### 9.2 Alcance de la Responsabilidad Social Empresarial

En este escenario cambiante, donde aparece la responsabilidad social empresarial como factor de equilibrio, se pueden visualizar los siguientes alcances:

- ✓ **Alcance social y de desarrollo:** La Responsabilidad Social Empresarial se centra en las actividades realizadas por nuestra empresa, con la finalidad de contribuir con la sociedad y comunidad, adecuando el sentido del deber y considerando en esto a los grupos más vulnerables.
- ✓ **Alcance solidario e igualitario:** Se destaca la contribución a las oportunidades y la igualdad de las personas, en este sentido, nuestra empresa reconoce la existencia implícita de derechos y deberes que se deben respetar.
- ✓ **Alcance de autorreferencia:** Se considera lo que sucede dentro de la empresa, es decir, la relación que se produce con los accionistas, clientes y trabajadores, sin que haya responsabilidades de otro tipo hacia la comunidad externa.

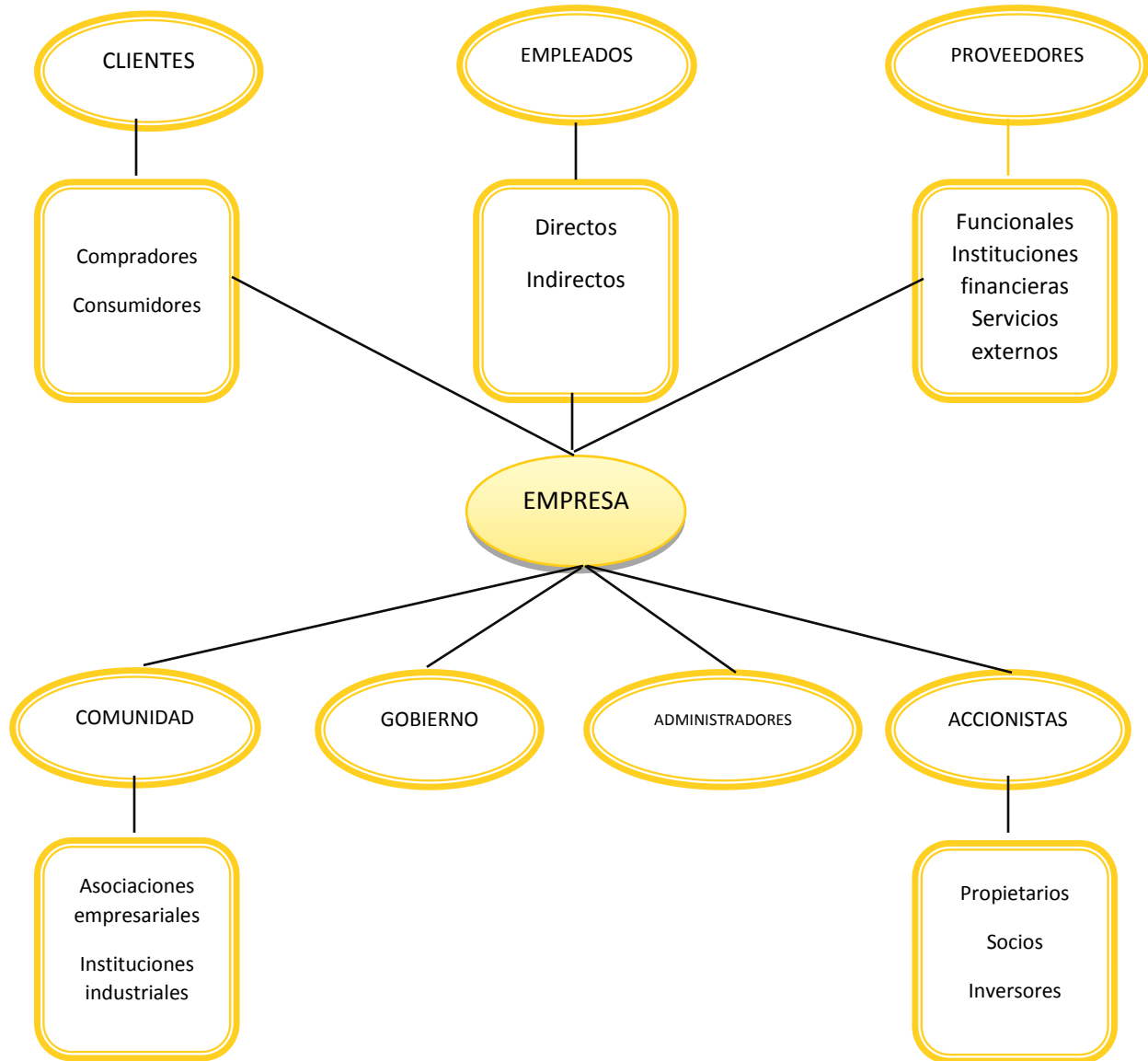
- ✓ **Alcance ético sistemático:** Relación de la empresa con la sociedad, donde se rescata la responsabilidad de ésta con sus stakeholders de manera permanente.
- ✓ **Alcance ético y de valores:** La RSE será el reflejo de nuestra empresa y de las personas que están a cargo de ésta, destacando el énfasis de trabajar bajo valores y difundirlos a todas las áreas, fomentando el surgimiento de una ética corporativa que va a sustentar el proceso de toma de decisiones dentro de la empresa.

### 9.3 Stakeholders

Los stakeholders son individuos o grupos con diversos intereses, expectativas y demandas respecto al desarrollo y rendimiento de una empresa y su impacto en la sociedad. Estos pueden dividirse en tres grupos:

- ✓ Stakeholders básicos: clientes, proveedores, colaboradores.
- ✓ Stakeholders estratégicos: accionistas y administradores.
- ✓ Stakeholders del entorno: comunidad y gobierno.





#### 9.4. La relación con los Stakeholders

Las empresas y sus stakeholders juegan un papel muy importante para liderar un futuro mejor exclusivamente en los niveles más altos de la gerencia y en la dirección de las grandes empresas con la necesidad de promover un desarrollo sostenible y del reconocimiento de la sociedad; para ello las empresas deben trabajar con responsabilidad social que debe ser una iniciativa voluntaria y orientada al cumplimiento de la política que cada empresa adopte. Para ello nuestra empresa generará las siguientes acciones:

- ✓ Mantener una comunicación abierta con nuestros stakeholders, de acuerdo a sus intereses, contribuciones y respectivos riesgos.
- ✓ Monitorear adecuadamente sus intereses con el fin de satisfacer sus gustos.
- ✓ Adoptar procesos y formas de conducta sensibles a intereses capacidades de nuestros grupos de interés.

#### Aspectos específicos y asignación de puntajes:

ÁREA PRINCIPAL Y ASPECTOS ESPECÍFICOS	
<b>Laboral</b>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Respetar los derechos humanos y brindar condiciones de trabajo favorables</li> <li>• Promover el desarrollo humano y profesional de cada uno de nuestros colaboradores.</li> <li>• Velar por la seguridad y salud laboral de los trabajadores</li> </ul>
<b>Social</b>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Brindar a la sociedad productos y/o servicios útiles y en condiciones justas</li> <li>• Buscar incrementar y mejorar las oportunidades y puestos de trabajo en la comunidad de Namora.</li> <li>• Respetar las costumbres y normas locales y la soberanía de la comunidad en su territorio.</li> </ul>
<b>Medioambiental</b>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar una gestión eficiente y constante de la utilización de recursos y generación de residuos.</li> <li>• Evaluación de impacto y riesgos ambientales, evitando la contaminación.</li> <li>• Promover campañas de concientización para el cuidado del medio ambiente.</li> </ul>

## Ponderación y Asignación de Puntajes

ÁREA PRINCIPAL Y ASPECTOS ESPECÍFICOS	PUNTUACIÓN Y ASIGNACIÓN
<b>Laboral</b>	10
<ul style="list-style-type: none"> <li>Respetar los derechos humanos y brindar condiciones de trabajo favorables</li> </ul>	5
<ul style="list-style-type: none"> <li>Promover el desarrollo humano y profesional de cada uno de nuestros colaboradores.</li> </ul>	3
<ul style="list-style-type: none"> <li>Velar por la seguridad y salud laboral de los trabajadores</li> </ul>	4
<b>Social</b>	8
<ul style="list-style-type: none"> <li>Brindar a la sociedad productos y/o servicios útiles y en condiciones justas</li> </ul>	4
<ul style="list-style-type: none"> <li>Buscar incrementar y mejorar las oportunidades y puestos de trabajo en la comunidad de Namora.</li> </ul>	5
<ul style="list-style-type: none"> <li>Respetar las costumbres y normas locales y la soberanía de la comunidad en su territorio.</li> </ul>	3
<b>Medioambiental</b>	6
<ul style="list-style-type: none"> <li>Realizar una gestión eficiente y constante de la utilización de recursos y generación de residuos.</li> </ul>	3
<ul style="list-style-type: none"> <li>Evaluación de impacto y riesgos ambientales, evitando la contaminación.</li> </ul>	5
<ul style="list-style-type: none"> <li>Promover campañas de concientización para el cuidado del medio ambiente.</li> </ul>	4

## Consolidación y Jerarquización de Aspectos Específicos

ÁREA PRINCIPAL Y ASPECTOS ESPECÍFICOS	PUNTUACIÓN Y ASIGNACIÓN	CONSOLIDACIÓN DE VALORES
<b>Laboral</b>	10	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Respetar los derechos humanos y brindar condiciones de trabajo favorables</li> </ul>	5	50
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Promover el desarrollo humano y profesional de cada uno de nuestros colaboradores.</li> </ul>	2	20
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Velar por la seguridad y salud laboral de los trabajadores</li> </ul>	4	40
<b>Social</b>	7	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Brindar a la sociedad productos y/o servicios útiles y en condiciones justas</li> </ul>	5	35
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Buscar incrementar y mejorar las oportunidades y puestos de trabajo en la comunidad de Namora.</li> </ul>	2	14
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Respetar las costumbres y normas locales y la soberanía de la comunidad en su territorio.</li> </ul>	3	21
<b>Medioambiental</b>	3	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar una gestión eficiente y constante de la utilización de recursos y generación de residuos.</li> </ul>	3	9
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Evaluación de impacto y riesgos ambientales, evitando la contaminación.</li> </ul>	2	6
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Promover campañas de concientización para el cuidado del medio ambiente.</li> </ul>	1	3

### Consolidación y Jerarquización de Aspectos Específicos

ÁREA PRINCIPAL Y ASPECTOS ESPECÍFICOS	PUNTUACIÓN Y ASIGNACIÓN	CONSOLIDACIÓN DE VALORES	JERARQUIZACIÓN DE ASP. ESPEC.
<b>Laboral</b>	10		
<ul style="list-style-type: none"> <li>Respetar los derechos humanos y brindar condiciones de trabajo favorables</li> </ul>	5	50	1
<ul style="list-style-type: none"> <li>Promover el desarrollo humano y profesional de cada uno de nuestros colaboradores.</li> </ul>	2	20	5
<ul style="list-style-type: none"> <li>Velar por la seguridad y salud laboral de los trabajadores</li> </ul>	4	40	2
<b>Social</b>	7		
<ul style="list-style-type: none"> <li>Brindar a la sociedad productos y/o servicios útiles y en condiciones justas</li> </ul>	5	35	3
<ul style="list-style-type: none"> <li>Buscar incrementar y mejorar las oportunidades y puestos de trabajo en la comunidad de Namora.</li> </ul>	2	14	6
<ul style="list-style-type: none"> <li>Respetar las costumbres y normas locales y la soberanía de la comunidad en su territorio.</li> </ul>	3	21	4

<b>Medioambiental</b>	<b>3</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>Realizar una gestión eficiente y constante de la utilización de recursos y generación de residuos.</li> </ul>	3	9	7
<ul style="list-style-type: none"> <li>Evaluación de impacto y riesgos ambientales, evitando la contaminación.</li> </ul>	2	6	8
<ul style="list-style-type: none"> <li>Promover campañas de concientización para el cuidado del medio ambiente.</li> </ul>	1	3	9

## XI. Plan financiero

### Inversión del proyecto:

A continuación, se detalla las inversiones que se requieren para la puesta en marcha del proyecto. Los montos están expresados en soles.

### INVERSIÓN EN MOBILIARIO Y EQUIPO DE OFICINA

#### PRESUPUESTO DE INVERSIÓN (en soles)

Concepto	Unidades	Artículo	Costo unidad	IGV unidad	Precio Unitario	Precio Total	IGV Total	Costo Total
Equipo y Maquinaria	1	Contenedor refrigerado	4,237	763	5,000	5,000	763	4,237
Muebles y enseres	2	Escritorios	322	58	380	760	116	644
	2	Sillón ejecutivo	153	27	180	360	55	305
	4	Sillas de visita	51	9	60	240	37	203
Uniformes	4	Uniformes	25	5	30	120	18	102
Útiles Y Equipos de oficina	1	Computadoras	1,059	191	1,250	1,250	191	1,059
	1	Impresoras	407	73	480	480	73	407
	1	Papel	119	21	140	140	21	119
	2	Tinta	21	4	25	50	8	42
Gastos preliminares	1	Constitución de la empresa y patentes	1,200		1,200	1,200		1,200
	1	Licencia de funcionamiento	75		75	75		75
	1	Garantía por alquiler del local y alquiler del local	1,525	275	1,800	1,800	275	1,525
<b>Total</b>			<b>9,194</b>	<b>1,426</b>	<b>10,620</b>	<b>11,475</b>	<b>1,556</b>	<b>9,919</b>

#### GASTOS GENERALES MENSUALES

Gastos	Valor de venta (S/.)	IGV (S/.)	Precio de venta (S/.)	Ventas	Administración
Servicio de contabilidad	339	61	400	0%	100%
Electricidad	51	9	60	70%	30%
Agua	17	3	20	70%	30%
Teléfono, Internet y TV	85	15	100	40%	60%
Alquiler del local	763	137	900	80%	20%
Útiles de oficina	42	8	50	30%	70%
<b>Total</b>	<b>1,297</b>	<b>233</b>	<b>1,530</b>	<b>704</b>	<b>592</b>

## COMPRA DE SUMINISTROS

Insumo	Cantidad		Precio (soles)	IGV (soles)	Costo (soles)
Caja de cartón	1,000.00	unidades	1.50	0.23	1.27
Pallets	50.00	unidades	6.00	0.92	5.08
Funda de plástico	1,000.00	unidades	0.50	0.08	0.42
			<b>8.00</b>	<b>1.22</b>	<b>6.78</b>

Para el embalaje de cada una de las flores y luego el respectivo embarque, fue necesario establecer varios materiales para el proceso de exportación, identificando además los requisitos mensuales y anuales de recursos financieros durante el primer año.

## DETALLE DEL TIPO DE PRODUCTO

Tipo	Producto	Por compra		Por unidad			Promedio	
		Cantidad	Precio (soles)	Precio (soles)	IGV (soles)	Costo (soles)	Costo Promedio	
FLORES	ROSAS	200.00	docenas	2 000.00	0.50	0.08	0.42	<b>0.42</b>

Se establecieron las cantidades de las flores en docenas, el costo promedio por cada uno de los tallos lo que representaría la compra de las materias primas para comercializar en el mercado de Miami, en este caso las rosas.

## GASTOS DE ENVIÓ

Descripción	Cantidad	Costo unitario
Transporte Namora - Lima	1	1800
Tramites en Aduana		
• Agente de aduanas	1	800
• Servicio logístico y almacén	1	1200
<b>Total</b>		<b>3800</b>

## COSTO DE PRODUCCIÓN

Descripción	Total
Materia prima	2 000
Materiales indirectos	240
Mano de obra	2700
<b>Total</b>	<b>4 940</b>

Los principales costos para la producción será la compra de flores (rosas) a los diversos proveedores de Namora, para que puedan llegar en las condiciones óptimas a su destino, también se requiere la adquisición de otros materiales, que son exigidos en las envolturas del producto a los cuales se los denominó como materiales indirectos; finalmente se incluye la mano de obra dentro de la empresa.



## GASTOS ADMINISTRATIVOS

2018												
Gerente	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
<b><u>Ingresos</u></b>												
Sueldo	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500
Gratificaciones	-	-	-	-	-	-	1,500	-	-	-	-	1,500
<b>Total de ingresos</b>	<b>1,500</b>	<b>1,500</b>	<b>1,500</b>	<b>1,500</b>	<b>1,500</b>	<b>1,500</b>	<b>3,000</b>	<b>1,500</b>	<b>1,500</b>	<b>1,500</b>	<b>1,500</b>	<b>3,000</b>
<b><u>Descuentos</u></b>												
IR 5ta	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
AFP	196	196	196	196	196	196	391	196	196	196	196	391
Aporte obligatorio	150	150	150	150	150	150	300	150	150	150	150	300
Comisión	27	27	27	27	27	27	54	27	27	27	27	54
Seguro	19	19	19	19	19	19	37	19	19	19	19	37
<b>Total de descuentos</b>	<b>196</b>	<b>196</b>	<b>196</b>	<b>196</b>	<b>196</b>	<b>196</b>	<b>391</b>	<b>196</b>	<b>196</b>	<b>196</b>	<b>196</b>	<b>391</b>
<b>Neto a pagar (S/.)</b>	<b>1,304</b>	<b>1,304</b>	<b>1,304</b>	<b>1,304</b>	<b>1,304</b>	<b>1,304</b>	<b>2,609</b>	<b>1,304</b>	<b>1,304</b>	<b>1,304</b>	<b>1,304</b>	<b>2,609</b>
EsSalud	135	135	135	135	135	135	270	135	135	135	135	270
<b><u>Provisiones del mes</u></b>												
CTS	145.8	146	146	146	146	146	146	146	146	146	146	146
Gratificación	250.00	250.00	250.00	250.00	250.00	250.00	250.00	250.00	250.00	250.00	250.00	250.00
Vacaciones	125.00	125.00	125.00	125.00	125.00	125.00	125.00	125.00	125.00	125.00	125.00	125.00

	2018											
<i>Administrador</i>	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
<b><u>Ingresos</u></b>												
<i>Sueldo</i>	1,200	1,200	1,200	1,200	1,200	1,200	1,200	1,200	1,200	1,200	1,200	1,200
<i>Gratificaciones</i>	-	-	-	-	-	-	1,200	-	-	-	-	1,200
<i>Total de ingresos</i>	1,200	1,200	1,200	1,200	1,200	1,200	2,400	1,200	1,200	1,200	1,200	2,400
<b><u>Descuentos</u></b>												
<i>IR 5ta</i>	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<i>AFP</i>	156	156	156	156	156	156	313	156	156	156	156	313
<i>Aporte obligatorio</i>	120	120	120	120	120	120	240	120	120	120	120	240
<i>Comisión</i>	22	22	22	22	22	22	43	22	22	22	22	43
<i>Seguro</i>	15	15	15	15	15	15	30	15	15	15	15	30
<i>Total de descuentos</i>	156	156	156	156	156	156	313	156	156	156	156	313
<b><i>Neto a pagar (S/.)</i></b>	<b>1,044</b>	<b>1,044</b>	<b>1,044</b>	<b>1,044</b>	<b>1,044</b>	<b>1,044</b>	<b>2,087</b>	<b>1,044</b>	<b>1,044</b>	<b>1,044</b>	<b>1,044</b>	<b>2,087</b>
<i>EsSalud</i>	108	108	108	108	108	108	216	108	108	108	108	216
<b><u>Provisiones del mes</u></b>												
<i>CTS</i>	117	117	117	117	117	117	117	117	117	117	117	117
<i>Gratificación</i>	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200
<i>Vacaciones</i>	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100

2018												
Colaboradores	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
<b><u>Ingresos</u></b>												
Sueldo	1,700	1,700	1,700	1,700	1,700	1,700	1,700	1,700	1,700	1,700	1,700	1,700
Gratificaciones	-	-	-	-	-	-	1,700	-	-	-	-	1,700
<b>Total de ingresos</b>	<b>1,700</b>	<b>1,700</b>	<b>1,700</b>	<b>1,700</b>	<b>1,700</b>	<b>1,700</b>	<b>3,400</b>	<b>1,700</b>	<b>1,700</b>	<b>1,700</b>	<b>1,700</b>	<b>3,400</b>
<b><u>Descuentos</u></b>												
IR 5ta	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
AFP	222	222	222	222	222	222	443	222	222	222	222	443
Aporte obligatorio	170	170	170	170	170	170	340	170	170	170	170	340
Comisión	31	31	31	31	31	31	61	31	31	31	31	61
Seguro	21	21	21	21	21	21	42	21	21	21	21	42
<b>Total de descuentos</b>	<b>222</b>	<b>222</b>	<b>222</b>	<b>222</b>	<b>222</b>	<b>222</b>	<b>443</b>	<b>222</b>	<b>222</b>	<b>222</b>	<b>222</b>	<b>443</b>
<b>Neto a pagar (S/.)</b>	<b>1,478</b>	<b>1,478</b>	<b>1,478</b>	<b>1,478</b>	<b>1,478</b>	<b>1,478</b>	<b>2,957</b>	<b>1,478</b>	<b>1,478</b>	<b>1,478</b>	<b>1,478</b>	<b>2,957</b>
EsSalud	153	153	153	153	153	153	306	153	153	153	153	306
<b><u>Provisiones del mes</u></b>												
CTS	165	165	165	165	165	165	165	165	165	165	165	165
Gratificación	283.33	283.33	283.33	283.33	283.33	283.33	283.33	283.33	283.33	283.33	283.33	283.33
Vacaciones	141.67	141.67	141.67	141.67	141.67	141.67	141.67	141.67	141.67	141.67	141.67	141.67

Los valores para los colaboradores necesarios en las tareas de gestión de la empresa, fueron determinados por periodos mensuales y anuales, además en los cálculos se incluyeron los respectivos beneficios sociales que ellos ganarían durante cada año por sus servicios prestados.

## INVERSIÓN EN CAPITAL DE TRABAJO

El capital de trabajo es considerado como aquellos recursos que requiere la empresa para poder operar.

FLUJO DE CAJA ECONÓMICO	-	1	2	3	4	5
COMPRA DE MAQUINA	(10,620)					
<b>VENTAS</b>		<b>31,223</b>	<b>32,784</b>	<b>34,423</b>	<b>36,144</b>	<b>37,952</b>
<b>COSTO DE VENTAS</b>		(3,780)	(4,158)	(4,574)	(5,031)	(5,534)
Gastos de ventas		(5,700)	(5,700)	(5,700)	(5,700)	(5,700)
Gastos administrativos		(2,700)	(2,700)	(2,700)	(2,700)	(2,700)
Gastos de exportación		(3,800)	(3,800)	(3,800)	(3,800)	(3,800)
Pago IGV		(3,143)	(4,763)	(4,763)	(4,763)	(4,763)
Pago Impuesto a la Renta		(3,614)	(4,283)	(5,019)	(5,828)	(6,719)
<b>FLUJO ECONÓMICO DEL AÑO</b>	<b>(10,620)</b>	<b>8,486</b>	<b>7,380</b>	<b>7,868</b>	<b>8,322</b>	<b>8,736</b>

## VALORACIÓN DEL PROYECTO

<b>COK</b>	15%
<b>VAN</b>	16,614.35
<b>VAN &gt; 0</b>	APROBADO
<b>TIR</b>	71% TIR > Tasa Dcto (15%)
<b>PRK</b>	1 AÑO

El valor resultante del VAN fue positivo lo que permitió indicar que el proyecto es rentable para sus inversionistas.

El valor de la TIR es 71% una tasa mayor a la fijada como tasa de descuento o de oportunidad, por lo que permitió indicar que el proyecto ofrece un rendimiento mayor a sus inversionistas que la tasa de descuento.

## ESTADO DE GANANCIAS Y PÉRDIDAS PROYECTADO

	AÑO 2018	AÑO 2019	AÑO 2020	AÑO 2021	AÑO 2022	
	-	1	2	3	4	5
<b>VENTAS</b>		26,460	29,106	32,017	35,218	38,740
<b>COSTO DE VENTAS</b>		(3,780)	(4,158)	(4,574)	(5,031)	(5,534)
<b>UTILIDAD BRUTA</b>		<b>22,680</b>	<b>24,948</b>	<b>27,443</b>	<b>30,187</b>	<b>33,206</b>
Gastos Administrativos		(2,700)	(2,700)	(2,700)	(2,700)	(2,700)
Gastos de Ventas		(3,930)	(3,930)	(3,930)	(3,930)	(3,930)
Gastos de exportación		(3,800)	(3,800)	(3,800)	(3,800)	(3,800)
<b>UTILIDAD OPERATIVA</b>		<b>12,250</b>	<b>14,518</b>	<b>17,013</b>	<b>19,757</b>	<b>22,776</b>
Impuesto a la Renta		(3,614)	(4,283)	(5,019)	(5,828)	(6,719)
<b>UTILIDAD NETA</b>		<b>8,636</b>	<b>10,235</b>	<b>11,994</b>	<b>13,929</b>	<b>16,057</b>

Se presentó las cuentas de costos, gastos e ingresos, cálculos de beneficios que los colaboradores tienen derecho a percibir y también el respectivo cálculo pago de impuesto a la renta.

### BALANCE GENERAL PROYECTADO

Conceptos	Pre-operativo	2018	2019	2020	2021	2022
<b>Activos</b>						
Efectivo y equivalente de efectivo	8,877	8,486	7,380	7,868	8,322	8,736
Mercadería		13,489	16,121.67	17,731	19,511	21,480
Inmuebles, maquinaria y equipos	12,161	12,161	12,161	12,161	12,161	12,161
Depreciación acumulada		1,094	643	70	-	-
Impuesto a la renta		-	-	-	-	-
<b>Total Activos</b>	<b>21,038</b>	<b>35,231</b>	<b>36,305.56</b>	<b>37,829.56</b>	<b>39,491</b>	<b>41,301</b>
<b>Pasivos</b>						
Impuesto general a las ventas	1,620	5,620	5,901	6,196	6,506	6,831
Impuesto a la renta		3,614	4,283	5,019	5,828	6,719
Remuneraciones por pagar		4,700	4,400	4,400	4,400	4,400
Beneficios sociales de los trabajadores por pagar		880	856	856	856	856
Obligaciones Financieras	-	-	-	-	-	-
<b>Total Pasivos</b>	<b>1,620</b>	<b>14,814</b>	<b>15,440</b>	<b>16,471</b>	<b>17,590</b>	<b>18,806</b>
<b>Patrimonio Neto</b>						
Capital social	18,000	18,000	18,000	18,000	18,000	18,000
Utilidades retenidas	1,418	1,727	2,047	2,399	2,786	3,211
Reserva legal	-	690	819	960	1,115	1,284
<b>Total Patrimonio Neto</b>	<b>19,418</b>	<b>20,417</b>	<b>20,866</b>	<b>21,359</b>	<b>21,901</b>	<b>22,495</b>
<b>Total Pasivos y Patrimonio Neto</b>	<b>21,038</b>	<b>35,231</b>	<b>36,305.56</b>	<b>37,829.56</b>	<b>39,491</b>	<b>41,301</b>

0.00      0.00      0.00      0.00      0.00      0.00

La primera parte de este estado corresponde a todos los activos que dispondrá la organización para la gestión y control de todas las actividades que se ejecuten en el proceso de exportaciones de flores y en la segunda parte se estableció a los pasivos y patrimonios.

## CONCLUSIONES

Los productores de flores del Distrito de Namora no cumplen con las características de Asociatividad: reducir costos de producción, incorporación voluntaria y establecer canales propios de marketing, debido a que no cuentan con una asociación establecida, ellos trabajan de manera individual con sus respectivas técnicas de cultivo, riego, tipo de embalaje, intermediarios, entre otros, ya que se encuentran posicionados en el mercado local y en poco porcentaje en el mercado nacional, una vez conformada la asociación los productores de flores podrán cumplir con las características como incorporación voluntaria, y reducción de costos de producción, éstas tiene como finalidad el desarrollo y el creciente incremento de ganancias para cada productor, también el incursionar a nuevos mercados fuera del país y ser reconocidos a nivel nacional e internacional.

Los productores de rosas en su mayoría cuentan con dimensiones de invernadero no muy extensos, lo cual influye en el nivel de producción de las flores para satisfacer las necesidades del mercado local y nacional, dependiendo del margen de ventas de flores podemos estimar el nivel de aceptabilidad del producto en el mercado, este producto es muy demandante y por ende es un producto ya posicionado, es así que podemos concluir que si se asocia a los productores del Distrito de Namora, éstos podrían generar mayor porcentaje de producción y en mejor calidad, debido a que cada productor cuenta con procesos de producción distintos los cuales pueden servir de guía para el mejor cuidado de las flores, tipos de riego, cosechas, etc., con el fin de generar más niveles de producción y por ende poder satisfacer no solamente al mercado nacional sino expandirse al mercado internacional.

Las propiedades que cuenta los productores de Namora en su producción son: riego por goteo, fertilización, capuchones para el botón de la rosa y fumigación para las plagas y enfermedades. Las extensiones del terreno para los invernaderos deben estar en óptimas condiciones para la calidad del producto, la cual debe estar acorde con las necesidades del mercado y cliente. Determinar el tipo de embalaje a utilizar para el transporte de las rosas ya que es un producto delicado y puede sufrir daños en el transcurso y puede traer problemas futuros. Una vez realizados todos los puntos ya tratados, los productores de Namora pueden comercializar su producto de manera nacional e internacional. Concluimos que los productores cuentan con lo necesario para el apoyo de la exportación nacional.

Los productores de flores del Distrito de Namora únicamente se basa en la publicidad boca a boca, por dicha razón no pueden incursionar en mercados nuevos ya que carecen de estrategias publicitarias más actualizadas, ellos no cuentan con los conocimientos ni recursos necesarios que los ayuden a dar a conocer su producto de manera más fácil, por lo cual se propone la creación de páginas web, redes sociales, entre otros, que los ayuden a generar mayores ventas y un mejor posicionamiento en el mercado internacional.

En el Distrito de Namora – Cajamarca, existe un número considerable de productores de flores que no cuentan con el apoyo ni la información necesaria acerca del tema de asociatividad, por tal motivo la asociatividad de productores ayudaría a tener mejor participación de ventas en el mercado por parte del Distrito, a diferencia de que cada productor lo haga de manera independiente, los clientes estarían satisfechos y por ende recomendarían el producto, por dicha razón concluimos que los productores deberían incursionarse en el tema de asociatividad, el cual no solamente beneficiaría a los productores de manera individual sino también al Distrito de Namora, ya que las ganancias que se obtendrían podrían servir para mejorar los invernaderos, mejorar la calidad de vida de la población, adquirir nuevas tecnologías para los procesos de producción, tener más popularidad del lugar, generar más empleo para las personas de la zona y ayuda comunitaria para el Distrito en su totalidad.



## RECOMENDACIONES

- Se recomienda a los productores de flores del Distrito de Namora – Cajamarca y al sector agrícola en general, que tengan el interés de revisar este estudio con la finalidad de adquirir nuevos conocimientos acerca del tema de asociatividad y comercialización de este producto, el cual es muy demandante y tiene muchas oportunidades de incursionarse en el mercado internacional.
- Se recomienda que el gobierno y entidades orientadas a la comercialización y a la inversión generen mayor interés y apoyo a entidades que tienen la intención de incursionar en el mercado internacional, dándoles el apoyo y el respaldo necesario para impulsar y generar otra fuente de inversión, con la finalidad de generar mayores oportunidades para los pequeños productores y el desarrollo sostenible de la comunidad.
- Se recomienda a otros investigadores interesados en el tema de asociatividad y comercialización, se guíen de esta investigación para que puedan tener una idea más clara acerca de los beneficios que tiene el asociarse y cómo influye de manera positiva si se desea comercializar productos al mercado exterior de una manera más efectiva, la cual genere mayores porcentajes de producción y por ende mayores ganancias para los involucrados.
- Se recomienda a otros profesionales de la carrera de Administración y Negocios Internacionales, a que tengan el interés de estudiar más a fondo estos temas que generan apoyo a pequeños productores que no cuentan con el sustento ni la suficiente información acerca de lo que es asociatividad y como ésta los podría ayudar en sus procesos de producción, también a que sigan realizando estudios a profundidad acerca de estos temas muy relevantes pero que se han descuidado mayormente en las zonas aledañas al Departamento de Cajamarca, con el fin de mejorar y adicionar otras estrategias de asociatividad mas óptimas que permitan la comercialización de las flores.

## REFERENCIAS

ADEX (2010), *Cultura Exportadora*. [En línea] Recuperado el 15 de Noviembre del 2015 de [www.adexperu.org.pe](http://www.adexperu.org.pe)

AsocolFlores. (2017). *Asociación Colombiana de Exportadores de Flores*. [Mensaje en un blog]. Recuperado de <https://www.asocolflores.org>

Amorós,E. (2007), *Comportamiento Organizacional en busca del desarrollo de Ventajas Competitivas*. [En línea] Recuperado el 13 de Octubre del 2015, de <https://books.google.com.pe/books?id=uRf11b44BjEC&printsec=frontcover&dq=isbn:8469046748&hl=es-419&sa=X&ved=0CBsQ6AEwAGoVChMI28u0m4-HyQIVxkcmCh3bVQQR#v=onepage&q&f=false>

Banco BICE (2003), *Guía del Exportador*. [En línea] Recuperado el 15 de Septiembre del 2015, de [http://www.facso.unsj.edu.ar/catedras/ciencias-economicas/comercializacion\\_internacional/documentos/guiabice.pdf](http://www.facso.unsj.edu.ar/catedras/ciencias-economicas/comercializacion_internacional/documentos/guiabice.pdf)

Barroso, P. (2009), *Globalización*. [En línea] Recuperado el 17 de Octubre del 2015, de <http://bibliovirtual.upn.edu.pe:2153/lib/upnortes/detail.action?docID=10327374&p00=globalizacion>

Beck, U. (1998), *¿Qué es Globalización?* [En línea] Recuperado el 15 de Septiembre del 2015, de <http://ocw.uca.es>

Campaña, R., Tutillo, M. y Verjan L. (2014) *Proyecto Asociativo para los Pequeños Productores del follaje ornamental (ruscus hypophyllum) de las parroquias de Guayllabamba, Yaruquí y Checa hacia el mejoramiento de la comercialización y distribución en las florícolas del sector de Cayambe*. [En línea] Recuperado el 18 de Septiembre del 2015, de <http://www.dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/7416/1/UPS-QT06282.pdf>

Canclini, N. (1995). *Consumidores y Ciudadanos*. [En línea] Recuperado el 18 de Septiembre del 2015, de <https://antroporecursos.files.wordpress.com/2009/03/garcia-canclini-n-1995-consumidores-y-ciudadanos.pdf>

Cárdenas, L. y Rodríguez, M (2011) *Estudio de la Agroindustria de las Flores en Colombia y la Creación de una Empresa Productora de Flores*. [En línea] Recuperado el 18 de Septiembre del 2015, de [http://intellectum.unisabana.edu.co/bitstream/handle/10818/1688/Luz\\_Marina\\_C\\_rdenas\\_Poveda.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://intellectum.unisabana.edu.co/bitstream/handle/10818/1688/Luz_Marina_C_rdenas_Poveda.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Centro de Exportaciones e Inversiones Nicaragua (2010), *Manual de Asociatividad*. [En línea] Recuperado el 18 de Septiembre del 2015, de [http://www.cei.org.ni/images/file/manual\\_asociativ.pdf](http://www.cei.org.ni/images/file/manual_asociativ.pdf)

Corp. Roots Peru (2012). *Roots Peru*. [Mensaje en un blog]. Recuperado de <http://www.rootsperu.com>

Dirección Regional de Relaciones Económicas Internacionales – Chile, *Características y Tipos de Asociatividad*. [En línea] Recuperado el 18 de Septiembre del 2015, de <http://www.direcon.gob.cl/preguntas-frecuentes/asociatividad/>

- Fernández, J. (2017). Asociación Peruana de arquitectura del paisaje. [Mensaje en un blog]. Recuperado de <http://paiperu.org/>
- Figuroa, T. Reyes, M. y Salgado, V. (2013) *Factores de un modelo de Gestión del conocimiento para la articulación de actores en el sector floricultor peruano*. [En línea] Recuperado el 19 de Septiembre del 2015, de <http://cendoc.esan.edu.pe/fulltext/tesis/ma2013/ma120135.pdf>
- Fisher, L. y Espejo, J. (2012) *La Oferta*\_[En línea] Recuperado el 19 de Septiembre del 2015, de [www.promonegocios.net/oferta/definición-oferta.html](http://www.promonegocios.net/oferta/definición-oferta.html)
- FlorEcuador (2016). *Flor Ecuador Certified*. [Archivo de vídeo]. Recuperado el 14 de Mayo del 2017, de <https://www.youtube.com/watch?v=RTtgBKfo-ag>
- Flores J. y Suasnavas S. (2013) *Propuesta de exportación y comercialización de rosas deshidratadas e impresas “dry roses” al mercado de Estados Unidos para falconfarms*. [En línea] Recuperado el 18 de Septiembre del 2015, de <http://www.dspace.uce.edu.ec/bitstream/25000/1576/1/T-UCE-0005-283.pdf>
- Guía del Exportador (2009) *El ABC del Comercio Exterior*\_[En línea] Recuperado el 19 de Septiembre del 2015, de <http://es.slideshare.net/mlinaresvizcarra/guia-del-exportador>
- Gonzáles, E. (2009). *Así se Exporta*. [En línea] Recuperado el 19 de Septiembre del 2015, de [https://books.google.es/books?id=bx4RFz4VLp8C&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs\\_ge\\_summary\\_r&cad=0#v=onepage&q&f=false](https://books.google.es/books?id=bx4RFz4VLp8C&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false)
- Iguera, M. (2003). *Asociatividad en PyMEs*. [Documento en línea]. Recuperado del link: <http://www.gestiopolis.com/>

- Instituto de Medio Ambiente y Género (2014) *Mejora de la oferta de flores de producción local, en la región del Cusco*. [En línea] Recuperado el 19 de Septiembre del 2015, de [http://fondoempleo.com.pe/Dir\\_Sistemas\\_FE/FICHAS.../C-10-14-L4.docx](http://fondoempleo.com.pe/Dir_Sistemas_FE/FICHAS.../C-10-14-L4.docx)
- Kairath C. (2010) *Comercialización de flores y follaje en la ciudad de Valdivia, región de los Ríos*. [En línea] Recuperado el 18 de Septiembre del 2015, de <http://cybertesis.uach.cl/tesis/uach/2010/fak.13c/doc/fak.13c.pdf>
- Lafuente, F. (2010), *Aspectos del Comercio Exterior*. [En línea] Recuperado el 25 de Noviembre del 2015, de <http://www.eumed.net/libros-gratis/2010f/866/index.htm>
- Liendo, M. y Martínez, A. (2001). *Asociatividad una alternativa para el desarrollo y crecimiento de las Pymes*. . [En línea] Recuperado el 25 de Noviembre del 2015, de [http://fcecon.unr.edu.ar/web/sites/default/files/u16/Decimocuartas/Liendo,%20Martinez\\_asociatividad.pdf](http://fcecon.unr.edu.ar/web/sites/default/files/u16/Decimocuartas/Liendo,%20Martinez_asociatividad.pdf)
- Lira, J. (2014). *Diario Gestión*. [Mensaje en un blog]. Recuperado de <http://gestion.pe/economia/peru-noveno-proveedor-flores-al-mercado-estadounidense-2085962>
- López, R. (2010). *Comercio y Marketing*. Segunda edición, España. 350 p.
- Manuera, J. y Rodríguez, A. (2007). *Estrategias de Marketing*. [En línea] Recuperado el 25 de Noviembre del 2015, de [https://books.google.com.pe/books?id=aj7wABSD7-MC&printsec=frontcover&source=gbs\\_ge\\_summary\\_r&cad=0#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.pe/books?id=aj7wABSD7-MC&printsec=frontcover&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false)

Martínez, D. y Lombana. J. (2013). *Pymes: Rutas de la Exportación*. . [En línea] Recuperado el 27 de Noviembre del 2015, de <http://www.uninorte.edu.co/web/jahirlombana/blog/-/blogs/pymes-rutas-para-la-exportacion:-por-dorian-martinez-&-jahir-lombana>

Masías, J. (2002) *Promoción de la exportación de flores ornamentales de la sierra piurana*. [En línea] Recuperado el 27 de Noviembre del 2015, de [http://pirhua.udep.edu.pe/bitstream/handle/123456789/1458/AE\\_237.pdf?sequence=1](http://pirhua.udep.edu.pe/bitstream/handle/123456789/1458/AE_237.pdf?sequence=1)

Mendez, E. y Lloret, C. (2006) *Globalización: Interrogantes y dimensiones*. . [En línea] Recuperado el 27 de Noviembre del 2015, de <http://bibliovirtual.upn.edu.pe:2153/lib/upnortesp/reader.action?docID=10576734>

Mendoza, M. (2016) *Diario Gestión*. [En línea] Recuperado el 15 de enero del 2017, de <http://gestion.pe/tendencias/venta-flores-internet-crece-40-primer-trimestre-2157188>

Merza, L. (2014) *Estrategias de Competitividad de las micro, pequeñas, y medianas empresas*. [En línea] Recuperado el 7 de Octubre del 2015, de <http://www.eumed.net/tesis-doctorales/2014/lmr/marco-teorico.htm>

Miquel, P. y Parra, F. *Distribución comercial*, ESIC Editorial, 2008

MINCETUR (2008), *Características y Tipos de Asociatividad*. [En línea] Recuperado el 1 de Octubre del 2015, de [http://www.mincetur.gob.pe/comercio/ueperu/consultora/docs\\_taller/Presentaciones\\_Tumbes\\_y\\_Piura/1.2.1.2.F1%20Asociatividad%2020080912.pdf](http://www.mincetur.gob.pe/comercio/ueperu/consultora/docs_taller/Presentaciones_Tumbes_y_Piura/1.2.1.2.F1%20Asociatividad%2020080912.pdf)

Ministerio de la Producción, *Guía Asociatividad Empresarial*. [En línea] Recuperado el 11 de Septiembre del 2015, de <http://www.emprendedorperuano.pe/links/img/2AsociatividadEmpresarial-completo.pdf>

Ministerio de Economía y Finanzas (2010), *Informe Global de Competitividad*.

[En línea] Recuperado el 13 de Octubre del 2015, de [http://www.mef.gob.pe/index.php?view=items&cid=5%3Acompetitividadsolo-faqs&id=42%3A1-ique-es-competitividad&option=com\\_quickfaq&lang=es](http://www.mef.gob.pe/index.php?view=items&cid=5%3Acompetitividadsolo-faqs&id=42%3A1-ique-es-competitividad&option=com_quickfaq&lang=es)

Narváez, M. Fernández, G. y Senior, A (2008) *El desarrollo local sobre la base de la asociatividad empresarial; una propuesta estratégica*. [En línea] Recuperado el 1 de Octubre del 2015, de <http://www.scielo.org.ve/pdf/op/v24n57/art06.pdf>

Navarro, A. Fernández, V. y Juárez, R. (2011) *Plan de negocios para organizar y mantener un agro mercado y la comercialización de flores, frutas y verduras producidas por los habitantes de las comunidades ojo de agua y centenario del municipio de Chalchuapa, departamento de Santa Ana*. [En línea] Recuperado el 1 de Octubre del 2015, de <http://ri.ues.edu.sv/1138/1/TESIS2011.pdf>

Nelson, C (2010) *Manual de importaciones y exportaciones: como llevar su negocio a otros mercados*. [En línea] Recuperado el 1 de Octubre del 2015, de <http://bibliovirtual.upn.edu.pe:2153/lib/upnortesp/reader.action?docID=10514969>

Neumann, D. (2014) *Peruflora*. [En línea] Recuperado de <http://fif-peruflora.com/dina-neumann-floraland-peruflora/>

- O'Brian, A. (2017). *Diario EL TELÉGRAFO*. [Mensaje en un blog]. Recuperado de <http://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/economia/8/las-exportaciones-de-flores-crecieron-16-en-san-valentin-2017>
- Pallares, Z. (2005), *La Asociatividad empresarial: una respuesta de los pequeños productores a la internacionalización de las economías*. [En línea] Recuperado el 4 de Octubre del 2015, de <http://www.infomipymehonduras.com/uploaded/content/category/1492845237.pdf>.
- Pardina, P (2015). *Internacionalización de Pymes*. [En línea] Recuperado el 4 de Octubre del 2015, de [https://books.google.com.pe/books?id=Mk\\_kBqAAQBAJ&pg=PA4&lpq=PA4&dq=internacionalizacion+de+pymes+Pardina&source=bl&ots=6KsA7pSTDu&sig=y9y\\_G3QpNILWYMVbg-pVG227bAw&hl=en&sa=X&ved=0CCQQ6AEwAWoVChMI4qDNkpKHuYQIVx0omCh0yKQtu#v=onepage&q=internacionalizacion%20de%20pymes%20Pardina&f=false](https://books.google.com.pe/books?id=Mk_kBqAAQBAJ&pg=PA4&lpq=PA4&dq=internacionalizacion+de+pymes+Pardina&source=bl&ots=6KsA7pSTDu&sig=y9y_G3QpNILWYMVbg-pVG227bAw&hl=en&sa=X&ved=0CCQQ6AEwAWoVChMI4qDNkpKHuYQIVx0omCh0yKQtu#v=onepage&q=internacionalizacion%20de%20pymes%20Pardina&f=false)
- Paredes, O. (2010) *Propagación vegetativa por injerto de bolaina blanca (guazuma crinita mart.) bajo condiciones controladas en Pucallpa, Perú*. [En línea] Recuperado el 5 de Octubre del 2015, de <http://www.iiap.org.pe/cdpublicaciones2011/documentos/pdf/probosq/ues/pu/73.pdf>
- Peña, O (2009) *Comercio Internacional*. [En línea] Recuperado el 4 de Octubre del 2015, de <http://bibliovirtual.upn.edu.pe:2153/lib/upnortesp/reader.action?docID=10328377>
- Pecina, M. (2000) *Cluster y Competitividad*. [En línea] Recuperado el 13 de Octubre del 2015, de <http://bibliovirtual.upn.edu.pe:2153/lib/upnortesp/detail.action?docID=10577293&p00=competitividad>



- Pineda, O (2010). *Principales enfoques sobre la globalización: un análisis comparativo*. [En línea] Recuperado el 5 de Octubre del 2015, de <http://www.angelfire.com/planet/computacionysociedad/clase5.pdf>
- Porter, M. (1998). *The competitive advantage of nations. The free press*. Segunda edición, Nueva York. 855 p.
- Pralong, V. (2009). *La Globalización y sus efectos*. [En línea] Recuperado el 5 de Octubre del 2015, de: <http://bibliovirtual.upn.edu.pe:2153/lib/upnortesp/detail.action?docID=10316857&p00=pralong>
- Prokopenko, J. (2009) Globalización, competitividad y estrategias de productividad. [En línea] Recuperado el 15 de Noviembre del 2015. Recuperado de <http://bibliovirtual.upn.edu.pe:2153/lib/upnortesp/detail.action?docID=10337649>
- Programa de Gobierno Pro Chile (2012) *Estudio de Mercado flores en Estados Unidos*. [En línea] Recuperado el 5 de Octubre del 2015, de [http://www.prochile.gob.cl/wp-content/blogs.dir/1/files\\_mf/documento\\_08\\_30\\_12101731.pdf](http://www.prochile.gob.cl/wp-content/blogs.dir/1/files_mf/documento_08_30_12101731.pdf)
- Rodríguez, J. (2011) *Rosas de exportación en Cajamarca*. [En línea] Recuperado el 7 de Octubre del 2015, de <http://webveando-x-siempre.blogspot.pe/search/label/Rosas%20de%20exportaci%C3%B3n%20de%20Cajamarca>
- Rodríguez, A. (2006) *La Cultura Exportadora*. [En línea] Recuperado el 23 de Octubre del 2015, de <https://adrianrodriguez.wordpress.com/2010/05/27/importancia-de-la-cultura-exportadora/>

- Rosales, R (1997) *El Desarrollo Local sobre la base de la Asociatividad Empresarial*. [En línea] Recuperado el 7 de Octubre del 2015, de [http://www.scielo.org.ve/scielo.php?pid=S1012-15872008000300006&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.org.ve/scielo.php?pid=S1012-15872008000300006&script=sci_arttext)
- Sánchez, et. Al (2007) *Proyecto mejorando la competitividad del cluster de software en Venezuela: diagnóstico y benchmarking*. [En línea] Recuperado el 20 de Octubre del 2015, de <http://bibliovirtual.upn.edu.pe:2153/lib/upnortesp/reader.action?docID=10174283>
- Sánchez, M. (2010). *Flores de Exportación de Tarma – Perú*. [Mensaje en un blog]. Recuperado de <http://manuelxm.blogspot.pe/2010/09/flores-de-exportacion-de-tarma-peru.html>
- Sandoval D. (2014) *Diseño de Estrategias para la comercialización y exportación de flores al mercado ruso enfocado en la asociación de productores y exportadores de flores (expoflores)*. [En línea] Recuperado el 9 de Octubre del 2015, de <http://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/7392/1/UPS-QT06284.pdf>
- Santana, F. (2009). *Guías prácticas para reducir costos, generar ahorros y maximizar tus ingresos*. [En línea] Recuperado de <http://reduceelcosto.blogspot.pe/2009/01/qu-es-reduccion-de-costos.html>
- Suárez, J. (2016). *Agrícola Circasia*. [Mensaje en un blog]. Recuperado de <http://www.circasia.com>

SUNAT, *Regímenes de exportación*, [En línea] Recuperado 9 de Octubre del 2015, de <http://www.sunat.gob.pe/legislacion/procedim/despacho/>

Stern, L. Ansary, A. Coughlan, A. Cruz, I. *Canales de Comercialización*. [En línea] Recuperado el 9 de Octubre del 2015, de <https://books.google.com.pe/books?id=Tzw1JBz0slQC&pg=PA135&dq=canales+de+comercializacion+de+un+producto&hl=en&sa=X&ved=0CBsQ6AEwAGoVChMIwtrm0OjyAIVBE0mCh2RQwTj#v=onepage&q=canales%20de%20comercializacion%20de%20un%20producto&f=false>

Velásquez. (2014), *Diario Gestion*. [En línea] Recuperado de [\[http://gestion.pe/economia/peru-noveno-proveedor-flores-al-mercado-estadounidense-2085962\]](http://gestion.pe/economia/peru-noveno-proveedor-flores-al-mercado-estadounidense-2085962)

Vellekoop, E. (2015). *FloralDaily*. [Mensaje en un blog]. Recuperado de <http://www.floraldaily.com/article/2881/First-flowers-harvested-at-Esmeraldas-new-farm-in-Ethiopia>

Villacís, J. (2012), *Diario Digital de noticias de Negocios y Marketing*. [En línea] Recuperado el 9 de Octubre del 2015, de <http://www.businessinbajo.com/la-asociatividad-empresarial/>

Xotla, M. y Ruiz, R. (2012) *Producción y Comercialización de rosas de corte en el rancho Los Morales de Tenancingo*. [En línea] Recuperado el 11 de Octubre del 2015, de [http://cdigital.uv.mx/bitstream/123456789/31361/1/marthapatricia\\_xotlazerme%C3%B1o.pdf](http://cdigital.uv.mx/bitstream/123456789/31361/1/marthapatricia_xotlazerme%C3%B1o.pdf)

## ANEXOS

### ANEXO N° 1. GUÍA DE ENTREVISTA A EXPERTOS

Fecha de la Entrevista: Mes \_\_\_\_\_ Día \_\_\_\_\_

Nombre del Entrevistado: \_\_\_\_\_

Esta guía de entrevista va dirigida a los dos representantes de los invernaderos más grandes de Namora -Cajamarca, la cual estará conformada por la siguiente manera:

#### REDUCCIÓN DE COSTOS DE PRODUCCIÓN

1. Del 100% de la venta semanal de flores, ¿Cuál es su participación en el mercado?
2. En el año, ¿Qué fechas cree usted que son las más demandantes para su producto?
3. ¿Su nivel de producción cubre satisfactoriamente esta demanda?

#### INCORPORACIÓN VOLUNTARIA

4. ¿Qué opina de compartir información relacionada con su producción, ventas, entre otros temas con los demás socios?
5. ¿Cuenta usted con una cartera de clientes?
6. ¿Qué técnicas utiliza para hacer más conocido su producto?

#### ESTABLECIMIENTO DE CANALES PROPIOS DE MARKETING Y COMERCIALIZACIÓN

7. ¿Qué procesos sigue su empresa para obtener su producto final?
8. ¿Cuenta usted con un intermediario para que su producto llegue hasta el consumidor final?
9. ¿Qué sistema de riego y producción utiliza?

#### PLAN DE MARKETING DE UN NUEVO PRODUCTO

10. ¿Cuenta con los recursos suficientes para competir con empresa líderes en el rubro?
11. ¿Sabe cómo determinar el precio de exportación para su producto?
12. ¿Conoce algún tipo de apoyo a los productores que incentive la exportación?
13. ¿Qué entiende por Asociatividad?
14. ¿Sabe usted que es Comercialización?
15. ¿Tiene usted alguna estrategia para ingresar a nuevos mercados?

### **TEST DE MERCADO**

16. ¿Cree que la Asociatividad podría impulsar al Comercio Exterior?
17. ¿Qué criterios cree usted que se deben tomar para seleccionar un mercado?
18. ¿A qué público está orientado su producto?

### **LANZAMIENTO AL MERCADO**

19. Del 100% de su producción, ¿Cuál es el porcentaje que sale defectuoso?
20. ¿Cuenta con un personal especializado en el manejo de su producción?
21. ¿Quién cree que es su mayor competencia en este rubro?
22. ¿Le gustaría exportar su producto al mercado estadounidense?

## ANEXO N° 2. GUÍA DE ENCUESTA A PRODUCTORES

El objetivo del presente cuestionario es recolectar datos que nos ayuden a obtener información necesaria acerca del manejo y producción de su invernadero, con fin académico. La encuesta dura aproximadamente 10 minutos.

### Instrucciones:

1. Esta encuesta ha sido diseñada con el fin de estudiar las condiciones de Asociatividad para la comercialización de flores.
2. Por favor conteste a todas las preguntas de manera honesta.
3. La encuesta es anónima.

---

### DATOS GENERALES

1.1 Fecha de la encuesta:

1.2 Edad: (      )

1.3 Sexo: F (   )      M (   )

1.4 ¿Usted pertenece a alguna Asociación?

Sí       No

### I. REDUCCIÓN DE COSTOS DE PRODUCCIÓN

1.1 Porcentaje de Ventas Independientes:

A. Del 100% de la venta de flores mensual, ¿Cuál es su participación de ventas en el mercado?

- a) Del 10% al 29%   
b) Del 30% al 49%   
c) Del 50% a más

1.2 Nivel de Demanda:

A. ¿Cómo evaluaría actualmente su aceptabilidad en el mercado?

- a) Alto       b) Regular       c) Malo

1.3 Nivel de Producción:

A. ¿Cuál es la extensión actual de su invernadero?

- a) Menos de 1 ha.   
b) Entre 1 y 3 ha.   
c) Entre 4 a 6 ha.   
d) De 7 ha. a más

## II. INCORPORACIÓN VOLUNTARIA

### 2.1 Nivel de Confianza:

A. ¿Le gustaría asociarse con otros productores?

SÍ

NO

### 2.2 Técnicas de Comercialización:

A. ¿Cómo hace usted más conocido su producto?

a) Publicidad

b) Recomendación

## III. ESTABLECIMIENTO DE CANALES PROPIOS DE MARKETING Y COMERCIALIZACIÓN

### 3.1 Canales de Distribución

A. Al momento de transportar su producto, ¿Qué tipo de embalaje utiliza?

a) Bolsas

b) Periódicos

c) Cajas

d) Otros \_\_\_\_\_

B. ¿Cuenta con algún intermediario para transportar su producto?

Sí

No

### 3.2 Poder de Negociación con los Clientes:

A. ¿Ofrece algún descuento, promociones y/o obsequios a sus clientes?

Sí

No

### 3.3 Manual de Procesos:

A. ¿Cómo se cultivan las flores?

a) Artesanal

b) Tecnificado

c) Otros \_\_\_\_\_

B. Actualmente, ¿Cuántas personas laboran con usted en su invernadero?

a) Hasta 2 personas

b) Entre 3 y 5 personas

c) De 5 a más personas

#### IV. PLAN DE MARKETING DE UN NUEVO PRODUCTO

##### 4.1 Aceptación del Producto:

A. ¿Alguna vez su producto ha sido vendido fuera del mercado local o ha sido exportado?

SI

NO

Si su respuesta es SI, ¿Podría decir a qué lugar?

---

Si su respuesta es NO, ¿Podría decir donde las vende?

---

##### 4.2 Elaboración de un Plan de Marketing:

A. ¿Cómo calificaría la publicidad de venta de flores?

a) Bueno  b) Regular  c) Malo

##### 4.3 Competencia:

A. Dentro del mercado de su mismo rubro, ¿Cómo calificaría usted la competitividad?

a) Bueno  b) Regular  c) Malo

#### V. TEST DE MERCADEO

##### 5.1 Investigación de Mercados:

A. Sabe usted, ¿Qué es comercialización?

SI

NO

Si su respuesta es SI, defina usted lo que entiende por Comercialización

---

---

B. ¿Le gustaría comercializar su producto?

SI

NO



## 5.2 Identificación de Público Objetivo:

### A. ¿Quiénes son sus principales compradores?

- a) Cliente Extranjero
- b) Cliente Local
- c) Tienda comercial
- d) Empresas
- e) Otro \_\_\_\_\_

## VI. LANZAMIENTO AL MERCADO

### 6.1 Desarrollo Competitivo:

#### A. ¿Qué tipo de flores cultiva en su invernadero?

- a) Rojas
- b) Blancas
- c) Rojas y Blancas
- d) Más de una variedad

### 6.2 Nivel de Oferta:

#### A. Cada que tiempo es su producción de flores

- a) Mensual
- b) Cada 6 meses
- c) Anual

### 6.3 Control de Calidad:

#### A. ¿Qué factores cree usted que condicionan una buena producción para el cultivo de flores?

- a) Plagas y enfermedades
- b) Agua y energía
- c) Clima
- d) Otros \_\_\_\_\_

Gracias por su Colaboración

### ANEXO N°3. ENTREVISTA A EXPERTOS

A continuación, se presentan los resultados de las entrevistas dirigidas: al Ingeniero Luis Chávez Membrillo, quien labora en las oficinas de desarrollo económico de San Marcos – ingeniero forestal y socio de la empresa “**FLORTICULTURA CHÁVEZ**” ubicada en San Marcos Y Namora, y al Ingeniero Industrial y socio de la empresa “**INKA FLOR**” ubicada en Namora, al Ingeniero Willy Paredes.

<i>PREGUNTAS</i>	<i>Ing. Industrial Ecuatoriano Willy Paredes</i>	<i>Ing. Forestal Luis Chávez Membrillo</i>	<i>Resultados en común</i>
<i>¿Cuenta con los recursos suficientes para competir con empresa líderes en el rubro?</i>	Creo que sí, nuestra empresa es una de las que vende en mayor porcentaje a Cajamarca, como tiendas, florerías, empresas, entre otros, debido a nuestra cantidad de producción y calidad que ofrecemos.	Si, por la calidad de la rosa que ofrecemos, creo que la mayoría se preocupa por tener una cantidad abundante pero no le toman mucho interés a la calidad, nosotros podemos ofrecer poca cantidad, pero nos preocupamos de que la calidad sea la adecuada.	La calidad es un factor importante respecto a la producción de rosas, esto genera la venta masiva del producto y en buenas condiciones.
<i>¿Qué opina de compartir información relacionada con su producción, ventas, entre otros temas con los demás socios?</i>	Creo que sería una buena opción, para poder tener conocimiento de cómo es su cosecha y claro poder aprender de ellos y tal vez poner en práctica esos métodos.	En primera instancia a mi si me interesaría asociarme, hace poco se realizó una reunión con cuatro productores, con los cuales tuvimos muchas discrepancias con respecto al proceso de producción que cada uno utiliza, yo creo que no es necesario compartir dicha información. ya que cada uno tiene su manera de producir, que cosas utilizar y que cosas no.	Cada productor cuenta con técnicas diferentes para sus cosechas y es de mucha importancia conocer y aprender cuales son los procesos más efectivos para la producción.

<p><i>¿Sabe usted que es Comercialización?</i></p>	<p>Claro, a mi parecer es el acto de poner a la venta un producto, similar a la exportación que es encontrar un mercado en el cual nuestro producto sea aceptado.</p>	<p>Creo que es vender un producto, que sea aceptado y que tenga características con las cuales se pueda competir.</p>	<p>Comercialización es vender un producto dentro de un mercado competitivo y el cual acepte el producto.</p>
<p><i>¿Cree que la Asociatividad podría impulsar al Comercio Exterior?</i></p>	<p>Si, existen asociaciones que exportan y les va muy bien, creo que, si nosotros estuviéramos asociados, aprovecharíamos esta oportunidad y podríamos incursionar en el mundo.</p>	<p>Claro, como te digo es una muy buena opción el incursionarse en el exterior, si tú cuentas con el apoyo de tu asociación pues sería más fácil cubrir la demanda que los clientes extranjeros desean, en el caso de que estos clientes te hagan un pedido de 500 rosas, pues tú ya tienes la alternativa de reunirte con tus socios y ver la manera de conseguir esta cantidad entre todos.</p>	<p>La asociatividad si impulsa al comercio exterior, debido a que las asociaciones cuentan con mayores oportunidades para comercializar su producto.</p>
<p><i>¿Qué criterios cree usted que se deben tomar para seleccionar un mercado?</i></p>	<p>Primordialmente se debe tener en cuenta la cantidad que el cliente necesita, el precio de entrada a dicho mercado y la aceptación que tenga nuestro producto.</p>	<p>Conocimiento de los intereses del mercado, la competencia que existe, el precio y la calidad.</p>	<p>Los criterios más importantes son la aceptación del producto en el mercado y la competencia.</p>
<p><i>¿Le gustaría exportar su producto al mercado Estadounidense?</i></p>	<p>Si, la opción de exportar es una alternativa que nos ayudaría bastante a incrementar nuestras ganancias, si tuviéramos la oportunidad de exportar a ese mercado pues no desperdiciaríamos esa gran</p>	<p>Tal vez en un futuro, por ahora no contamos con los recursos ni con el conocimiento suficiente acerca de exportación, pero si en un futuro se nos da esa gran oportunidad de expandirnos a nivel internacional, sería una opción sin lugar a dudas muy positiva y</p>	<p>El mercado estadounidense es un mercado atractivo para las rosas, si se exporta a un mercado nuevo esto generaría mayores oportunidades y con el tiempo un porcentaje de ganancias positivo.</p>

	oportunidad, muy no la aparte de que tengo desaprovecharíamos. conocimiento de que el cliente estadounidense compra entre 10 a 15 rosas por persona, por dicha razón es un mercado demandante.		
<i>¿Sabe cómo determinar el precio de exportación para su producto?</i>	Se debe tener en cuenta los costos de producción, de transporte y las certificaciones que son muy importantes.	Todavía no hemos llegado a eso, posiblemente gracias a Rosatel nuestro producto ya esté en el exterior, porque esta empresa exporta y debido a eso nos exige calidad de producto.	Los costos de producción y los estándares de calidad son puntos que se deben tomar en cuenta para determinar el precio de exportación.
<i>Si a usted le gustaría asociarse, ¿A quiénes cree que esto beneficiaría?</i>	El asociarse con otros productores es una alternativa favorable y nos traería buenos beneficios, como vender montos más elevados; creo que mayormente beneficiaría a los productores que viven en la localidad, en el aspecto de generar más empleo para ellos y por ende más ganancias.	Yo creo que nos beneficiaríamos todas las personas incluidas en la asociación, pero mayormente los productores que buscan una alternativa más rentable para poder vender su producto, por otro lado, los ayudaría a tener más trabajo, contar con mejor producción y el apoyo mutuo entre todos generaría mayores ganancias para la localidad.	El asociarse con otros productores es una alternativa favorable, la cual beneficiaría a todos los involucrados, mayormente a los productores de la zona, los cuales cuentan con sus propios invernaderos, a las familias y a la localidad.
<i>¿Qué entiende por Asociatividad?</i>	Como el conjunto de personas que tienen un fin común, producción similar y lo primordial contar con el interés y la confianza para ser socios.	A mi parecer, es unirse con otras personas que tengan el interés de conformar una empresa y que tengan también el interés de ser responsables con todos.	Asociatividad es un conjunto de personas con intereses en común en donde prevalece la confianza.
<i>¿Sabe usted que es Comercialización?</i>	Claro, a mi parecer es entendido con el acto de poner a la venta un producto, similar a la	Creo que es vender un producto, que sea aceptado y que tenga características con las cuales se pueda	Comercialización es vender un producto dentro de un mercado competitivo y el cual acepte el producto.

*¿Tiene usted alguna estrategia para ingresar a nuevos mercados?*

exportación que es encontrar un mercado en el cual nuestro producto sea aceptado.

Pues por el momento hemos intentado que la producción y la demanda del mercado Cajamarquino sean óptimas, y hasta ahora hemos tenido buenos resultados. Si te hablo de alguna estrategia pues sería ofrecer un producto que tenga una durabilidad aceptable, la calidad de los pétalos y los tallos que se puedan diferenciar de otras entidades que ofrecen el mismo producto, tratamos cada día de ofrecer una rosa de calidad excelente.

competir.

Aún no, creo que por ahora nuestro interés es crecer en el mercado local y luego ver si existe la posibilidad de crecer más y ver también si nuestra producción es la suficiente para cubrir estos mercados.

Contar con la suficiente producción para satisfacer al mercado elegido y la calidad del producto es uno de los factores más importantes que se debe tomar en cuenta.

*¿Cree que la Asociatividad podría impulsar al Comercio Exterior?*

Si, existen asociaciones que exportan y les va muy bien, creo que, si nosotros estuviéramos asociados, aprovecharíamos esta oportunidad y podríamos incursionar en el mundo.

Claro, como te digo es una muy buena opción el incursionarse en el exterior, si tú cuentas con el apoyo de tu asociación pues sería más fácil cubrir la demanda que los clientes extranjeros desean, en el caso de que estos clientes te hagan un pedido de 500 rosas, pues tú ya tienes la alternativa de reunirte con tus socios y ver la manera de conseguir esta cantidad entre todos.

La asociatividad si impulsa al comercio exterior, debido a que las asociaciones cuentan con mayores oportunidades para comercializar su producto.

<p><i>¿Qué criterios cree usted que se deben tomar para seleccionar un mercado?</i></p>	<p>Primordialmente se debe tener en cuenta la cantidad que el cliente necesita, el precio de entrada a dicho mercado y la aceptación que tenga nuestro producto.</p>	<p>Conocimiento de los intereses del mercado, la competencia que existe, el precio y la calidad.</p>	<p>Los criterios más importantes son la aceptación del producto en el mercado y la competencia.</p>
<p><i>¿Le gustaría exportar su producto al mercado Estadounidense?</i></p>	<p>Si, la opción de exportar es una alternativa que nos ayudaría bastante a incrementar nuestras ganancias, si tuviéramos la oportunidad de exportar a ese mercado pues no desperdiciaríamos esa gran oportunidad, muy aparte de que tengo conocimiento de que el cliente estadounidense compra entre 10 a 15 rosas, por dicha razón es un mercado demandante.</p>	<p>Tal vez en un futuro, por ahora no contamos con los recursos ni con el conocimiento suficiente acerca de exportación, pero si en un futuro se nos da esa gran oportunidad de expandirnos a nivel internacional, sería una opción sin lugar a dudas muy positiva y no la desaprovecharíamos.</p>	<p>El mercado estadounidense es un mercado atractivo para las rosas, si se exporta a un mercado nuevo esto generaría mayores oportunidades y con el tiempo un porcentaje de ganancias positivo.</p>
<p><i>¿Sabe cómo determinar el precio de exportación para su producto?</i></p>	<p>Se debe tener en cuenta los costos de producción, de transporte y las certificaciones que son muy importantes.</p>	<p>Todavía no hemos llegado a eso, posiblemente gracias a Rosatel nuestro producto ya esté en el exterior, porque esta empresa exporta y debido a eso nos exige calidad de producto.</p>	<p>Los costos de producción y los estándares de calidad son puntos que se deben tomar en cuenta para determinar el precio de exportación.</p>
<p><i>¿Qué procesos sigue su empresa para obtener su producto final?</i></p>	<p>Utilizamos el riego por goteo, la fertilización, la cosecha y el corte.</p>	<p>El proceso que seguimos es desde una buena instalación, un buen manejo, un buen corte y una buena selección de la rosa. Nosotros no podemos enviar a nuestros compradores una rosa torcida porque si bien reduce el precio,</p>	<p>Para obtener el producto final se debe contar con un buen manejo de todos los procesos de producción y el suficiente cuidado de las cosechas.</p>

<p><i>¿Qué sistema de riego y producción utiliza?</i></p>	<p>Bueno, nosotros utilizamos el riego tecnificado y también utilizamos un sistema orgánico, en donde se involucra el guano de la vaca, sangre de res y afrecho de arroz; nosotros tratamos de que nuestra producción sea lo más natural posible teniendo en cuenta las fechas de fertilización, de cosecha y maduración de las rosas.</p>	<p>también puede ser objeto de devolución.</p> <p>Para la producción de rosas se utiliza el abono orgánico, esto implica que vamos a tener mayor durabilidad en la producción y en la vida de las rosas. Por otro lado, si se utilizan químicos, el resultado es todo lo contrario, se acelera la producción, pero el suelo tiende a morir. Utilizamos el riego tecnificado por goteo.</p>	<p>El riego tecnificado por goteo es el sistema más óptimo y favorable para la producción adecuada de las rosas.</p>
<p><i>¿Cuenta con los recursos suficientes para competir con empresa líderes en el rubro?</i></p>	<p>Creo que sí, nuestra empresa es una de las que vende en mayor porcentaje a Cajamarca, a tiendas, florerías, empresas, entre otros.</p>	<p>Si, por la calidad de la rosa que ofrecemos, creo que la mayoría se preocupa por tener una cantidad abundante pero no le toman mucho interés a la calidad, nosotros podemos ofrecer poca cantidad, pero nos preocupamos de que la calidad sea la adecuada.</p>	<p>La calidad es un factor importante respecto a la producción de rosas, esto genera la venta masiva del producto y en buenas condiciones.</p>
<p><i>En el año, ¿Qué fechas cree usted que son las más demandantes para su producto?</i></p>	<p>Los días festivos, sin lugar a duda. Estos días como el de la madre, el día de los enamorados, entre otros, las rosas son muy demandantes, nosotros ofrecemos rosas rojas, blancas, amarillas, bicolor, etc. Y cualquiera de este tipo de rosas sale sí o sí.</p>	<p>Dentro del año tenemos cuatro fechas importantes, las cuales son: día de la madre, día de los enamorados, día de los difuntos y año nuevo, éstas son las fechas más importantes y claves donde debemos hacer un manejo adecuado de la producción de rosas, por decir para el día de la madre la producción</p>	<p>Los días más demandantes para el producto son los días festivos, para los cuales ya se debe contar con la suficiente producción para satisfacer a los clientes.</p>



<p><i>¿Qué opina de compartir información relacionada con su producción, ventas, entre otros, con los demás socios?</i></p>	<p>Creo que sería una buena opción, para poder tener conocimiento de cómo es su cosecha y claro poder aprender de ellos y tal vez poner en práctica estos métodos.</p>	<p>se realiza con 30 a 50 días de anticipación para cubrir toda la demanda de esa fecha.</p> <p>En primera instancia a mi si me interesaría asociarme, hace poco se realizó una reunión con cuatro productores, con los cuales tuvimos muchas discrepancias con respecto al proceso de producción que cada uno utiliza, yo creo que no es necesario compartir dicha información ya que cada uno tiene su manera de producir y que cosas utilizar y que cosas no.</p>	<p>Cada productor cuenta con técnicas diferentes para sus cosechas y es de mucha importancia conocer y aprender cuales son los procesos más efectivos para la producción.</p>
<p><i>¿Qué técnicas utiliza para hacer más conocido su producto?</i></p>	<p>Nosotros como empresa no contamos aún con una asesoría de publicidad, contamos más bien con personas y entidades que directamente nos compran el producto.</p>	<p>Nosotros no nos hemos promocionado, ya que gracias a nuestros clientes hemos podido tener más pedidos, es decir nuestros clientes solos nos han recomendado con más personas, para nosotros es más importante la calidad que la cantidad, es por eso que la gente nos llama y hace pedidos.</p>	<p>La mejor técnica que puede tener cualquier entidad o empresa es la publicidad boca a boca, en la cual los propios clientes recomiendan el producto.</p>
<p><i>¿Quién cree que es su mayor competencia en este rubro?</i></p>	<p>Nosotros no somos los únicos productores, existen otros productores que incluso pueden producir y vender en mayor cantidad que nosotros.</p>	<p>Las empresas que no tienen un buen estudio de mercado, las cuales no saben a quién vender su producto y lo venden directamente a los clientes a un menor precio, es decir es una competencia desleal.</p>	<p>La competencia desleal es el factor más preocupante, debido a que ofrecen productos que no cumplen con las características de las rosas que otros productores cultivan.</p>
<p><i>Del 100% de su producción, ¿Cuál es el porcentaje que sale defectuoso?</i></p>	<p>En cada invernadero los productos no salen al 100%, nosotros tratamos de que nuestra producción sea la mejor posible con los cuidados que cada</p>	<p>De las enfermedades que pueden tener las rosas, nosotros sabemos controlarlas y no desechamos nada, desde los tallos hasta los pétalos solos se venden.</p>	<p>El minucioso cuidado de la producción genera de que las rosas salgan en buen estado, pero siempre habrá un porcentaje que sale defectuoso ya sea por enfermedades,</p>



	<p>persona que trabaja aquí brinda a cada rosa, ya sea por el riego que se le brinda, las capuchas que se colocan a los botones de las rosas, etc. Pero si preguntas en porcentaje te diría un 30%, debido al descuido o por las plagas de la tierra que no se pueden controlar.</p>		<p>plagas, entre otros aspectos. El punto positivo es que los productores no pierden con este porcentaje, debido a que ellos también pueden vender este producto como pétalos, tallos, etc., para otros fines comerciales.</p>
<p><i>Del 100% de la venta semanal de flores, ¿Cuál es su participación en el mercado?</i></p>	<p>Inka Flor, inició sus operaciones el 16 de Junio del 2014 y el 19 de Marzo del 2015 recién pudimos sacar nuestra primera producción para el mercado, en todo este tiempo hemos crecido como empresa y ahora nuestra participación se podría decir que abarca en la mayoría de centros comerciales, especialmente con una mayor participación a la empresa Rosatel, con la cual tenemos un acuerdo.</p>	<p>Bueno, desde el año 2011 nosotros estamos constituidos y el 70% de la producción es para Rosatel y el otro 30% para el mercado local.</p>	<p>Si se cuenta con una buena producción y métodos de cuidado, la participación en el mercado puede ser positiva de acuerdo al producto que se ofrece, dando como resultado la expansión de la empresa.</p>
<p><i>¿Su nivel de producción cubre satisfactoriamente esta demanda?</i></p>	<p>Nuestra producción es todo el año y las cosechas son los días lunes de 60 a 80 paquetes, los días miércoles son de 15 a 20 paquetes y viernes son 35 paquetes; los cuales constan de 25 unidades cada uno y son enviados a Lima y de 3 a 5 paquetes son destinados al mercado local. Así que podría decirte que sí,</p>	<p>Si, debido a que nosotros ya proveemos que días son los más demandantes, nosotros nos preocupamos por tener la producción necesaria para que podamos vender más en las fechas que realmente lo ameritan.</p>	<p>Una ventaja de los climas cálidos que existen en la localidad, permiten que la producción sea todo el año. Respecto a los pedidos de los clientes, los productores están preparados para cubrir esta demanda, ya que prevén estos pedidos para contar con la producción necesaria.</p>

<p><i>¿A qué público está orientado su producto?</i></p>	<p>nosotros cubrimos la demanda que existe de nuestro producto.</p> <p>Nuestro producto está orientado a todo público, sabes que a cualquier persona le gusta que le regalen rosas, especialmente a las mujeres, incluso nuestro producto es muy demandante para los días festivos, donde la gente adquiere rosas a montón.</p>	<p>Al público en general, nuestro producto puede utilizarse desde un simple ramo, hasta un arreglo floral, así que en ese aspecto las rosas son muy pedidas por todo público.</p>	<p>Las rosas son un producto muy demandante por todo el público, ya sea para días festivos o en la vida diaria. Por otro lado las rosas que salen defectuosas pueden venderse para arreglos florales o pétalos para adornos.</p>
<p><i>¿Cuenta usted con una cartera de clientes?</i></p>	<p>Si, como te mencionaba, nosotros hemos podido crecer bastante en estos años, así que tenemos acuerdos firmados con empresas, nosotros ya sabemos la cantidad y las características que desean y nosotros siempre cumplimos nuestros pedidos.</p>	<p>Nuestro cliente fijo es Rosatel, seguido de la florería Virgen Dolorosa que está ubicada cerca al cementerio, la florería Virgen Milagrosa de la cual es dueña la señora Nieves y también enviamos directamente a una florería en Lima.</p>	<p>Contar con una cartera de cliente es muy importante si se desea expandir el producto, tener contratos en este caso con empresas como Rosatel o tiendas comerciales, hacen que los productores ya tengan clientes fijos y por ende ganancias favorables.</p>
<p><i>Si a usted le gustaría asociarse, ¿A quiénes cree que esto beneficiaría?</i></p>	<p>El asociarse con otros productores es una alternativa favorable y nos traerían buenos beneficios, como vender montos más elevados; creo que mayormente beneficiaría a los productores que laboran en la localidad, en el aspecto de generar más empleo para ellos y por ende más ganancias.</p>	<p>Yo creo que nos beneficiaríamos todas las personas incluidas en la asociación, pero mayormente los productores que buscan una alternativa más rentable para poder vender su producto, por otro lado, los ayudaría a tener más trabajo, contar con mejor producción y el apoyo mutuo entre todos generaría mayores ganancias para la localidad.</p>	<p>El asociarse con otros productores es una alternativa favorable, la cual beneficiaría a todos los involucrados, mayormente a los productores de la zona, los cuales cuentan con sus propios invernaderos, a las familias y a la localidad.</p>

<p><i>¿Cuenta usted con un intermediario para que su producto llegue hasta el consumidor final?</i></p>	<p>Para el mercado local, nosotros mismos somos los encargados de transportar nuestro producto, ahora, para el mercado limeño, hacemos el envío contra-entrega, siempre verificando que nuestro producto llegue en óptimas condiciones.</p>	<p>Al principio contábamos con un intermediario, el cual llevaba nuestro producto a nuestros clientes, pero al no tener el manejo adecuado del producto tuvimos problemas con nuestros clientes, es por eso que hemos decidido adquirir una movilidad y así llevar nosotros mismos el producto a la empresa o a la entidad que nos ha pedido el producto y mostrarles que llega en buen estado.</p>	<p>Los productores al ser ellos mismos los que llevan el producto a sus clientes, genera de que éstos tengan más confianza en el producto que están comprando, evidenciando de que el producto a llegado en buenas condiciones.</p>
<p><i>¿Qué entiende por Asociatividad?</i></p>	<p>Como el conjunto de personas que tienen un fin común, producción similar y lo primordial contar con el interés y la confianza de ser socios.</p>	<p>A mi parecer, es unirse con otras personas que tengan el interés de conformar una empresa y que tengan también el interés de ser responsables con todos.</p>	<p>Asociatividad es un conjunto de personas con intereses en común en donde prevalece la confianza.</p>
<p><i>¿Conoce algún tipo de apoyo a los productores que incentive la exportación?</i></p>	<p>Tenemos la Cámara de Comercio, la cual nos ha dado orientación y bueno creo que es el mayor ente que da la suficiente información de cómo están los mercados actualmente.</p>	<p>No, debido a que en Cajamarca no encontramos ningún apoyo, la municipalidad y hasta el gobierno mismo solo brindan apoyo cuando existe una asociación ya constituida, pero como persona natural, ellos no toman el suficiente interés.</p>	<p>Existen muchas entidades que orientan y apoyan a los productores que conforman una asociación, lamentablemente éstas entidades no le toman el suficiente interés a los productores que trabajan individualmente.</p>
<p><i>¿Cuenta con un personal especializado en el manejo de su producción?</i></p>	<p>Las personas con las cuales nosotros trabajamos son personas de la localidad, las cuales tienen experiencia en este rubro. Aparte de que nosotros les hemos dado charlas, capacitaciones y los recursos suficientes para que ellos aprendan y puedan realizar bien su trabajo.</p>	<p>Si, contamos con 4 personas calificadas, las cuales han sido capacitadas para el cuidado del invernadero, ya que las rosas son delicadas, se tiende a utilizar mamelucos y zapatos limpios ya desinfectados.</p>	<p>Las personas especializadas en el cuidado y mantenimiento de los invernaderos son personas de la localidad, las cuales cuentan con la información necesaria para el cuidado de rosas.</p>



## ANEXO 4. FOTOS

**Invernadero INKAFLOR – Distrito de Namora - Cajamarca**



**Invernadero INKAFLOR – Distrito de Namora - Cajamarca**





**Invernadero INKAFLOR – Distrito de Namora - Cajamarca**



**Invernadero LA PERLA– Distrito de Namora - Cajamarca**





**Invernadero LA PERLA – Distrito de Namora – Cajamarca**



**Invernadero LA PERLA – Distrito de Namora – Cajamarca**



### Invernadero Florticultura Chávez





Tabla 59.

*Matriz De Consistencia.*

## ANEXO N° 5: MATRIZ DE CONSISTENCIA

PROBLEMA	HIPÓTESIS	VARIABLES	OBJETIVOS	DISEÑO DE INVESTIGACIÓN
Formulación del Problema	Hipótesis General	Variable Independiente	Objetivo General	Población
¿Qué características de asociatividad influyen en la producción de flores del distrito de Namora – Cajamarca para la comercialización orientada al mercado de Miami – Estados Unidos en el año 2018?	Las características de Asociatividad si influyen en la producción de flores del distrito de Namora para satisfacer al mercado de Miami – Estados Unidos.	Características de Asociatividad	Determinar las características de asociatividad que influyen en la producción de flores en el distrito de Namora para la comercialización orientada al mercado de Miami- Estados Unidos en el año 2018.	Todos los productores de flores del distrito de Namora.
		Variable Dependiente	Objetivos Específicos	Muestra
		Producción	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Determinar la demanda de flores que existe actualmente, con la finalidad de satisfacer al mercado de Miami – Estados Unidos.</li> <li>-Identificar las propiedades de producción con las que cuenta el distrito de Namora para apoyar a la exportación nacional.</li> <li>-Analizar la mejor estrategia de publicidad para incrementar la demanda de flores.</li> <li>-Analizar los beneficios que genera la asociatividad a los productores de flores y al distrito de Namora.</li> </ul>	Productores de flores del distrito de Namora - Cajamarca. Se cuenta con 15 productores de flores en el distrito de Namora - Cajamarca.  Nuestra es de tipo no probabilístico - muestreo por conveniencia, debido a que contamos con un número menor a 50 productores y por el hecho de que los individuos involucrados en la investigación se seleccionan porque están fácilmente disponibles y no porque hayan sido seleccionados mediante un criterio estadístico.
				Diseño de investigación
				No experimental, Descriptivo: La investigación que se llevó a cabo es de tipo descriptiva puesto que en este caso el estudio interpreta, analiza y estudia el comportamiento de las personas en un ambiente o contexto natural, es decir, no interesa manipular el elemento de estudio.
				Instrumentos
				La recolección de datos e información se realizará mediante: entrevistas y encuestas.





